

**STUDI PENGARUH PEMAHAMAN, PENGEMBANGAN DAN  
PENERAPAN, PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN, SERTA  
KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP IMPLEMENTASI  
PROGRAM JAMINAN KUALITAS (ISO 9001)**

**(Evaluasi Implementasi Program Jaminan Kualitas di Departemen Etiket  
PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus)**



**Tesis**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun oleh :  
Didik Marhaendra A. H., ST  
NIM. C4A002266**

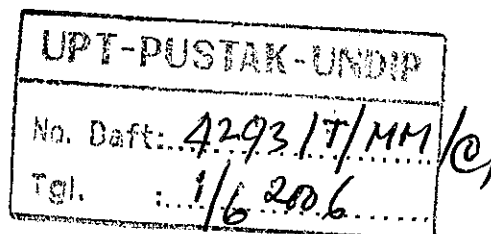
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2005**



Saya, Didik Marhaendra A. H., ST, yang beranda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Didik Marhaendra A. H., ST

13 Mei 2005



## **PENGESAHAN TESIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa

Tesis berjudul :


**Studi Pengaruh Pemahaman, Pengembangan dan Penerapan, Pelibatan dan  
Pemberdayaan, serta Komitmen Karyawan Terhadap Implementasi  
Program Jaminan Kualitas (ISO 9001)**

Yang disusun oleh **Didik Marhaendra A. H., NIM. C4A002266**

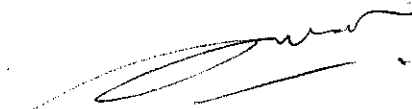
Telah disetujui dan dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada tanggal 23 Mei 2005

Pembimbing Utama

  
**Drs. L. Suryanto, MM**

Pembimbing Anggota

  
**Drs. Sutopo, MS**

Semarang, 24 Juni 2005

Universitas Diponegoro

Program Pasca Sarjana

Program Studi Magister Manajemen

  
**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## ABSTRACT

The study is performed to examine the effect of understanding on quality process, development of quality process, work involvement, and commitment toward quality assurance program (ISO 9001) implementation by multiple linear regression analysis.

Data is acquired from the questionnaire that distributed to all worker who directly affected to production process by random sampling technique.

During observation period, it indicates that data is normally distributed. Based on multicollinearity test, heteroskedasticity test, and autocorrelation test have no deviation variables from classical assumption. It indicates that available data is in condition to perform multiple regression equation model.

From the analysis result, it indicated that understanding on quality process, development of quality process, work involvement, and commitment proof significantly influent quality assurance program (ISO 9001) implementation on the level of significance less than 5 % (each 0,001 ; 0,000 ; 0,002 ; 0,000). While simultaneously of four variables, understanding on quality process, development of quality process, work involvement, and commitment, proof significantly influent quality assurance program (ISO 9001) implementation on the level of significance less than 5 % (0,0001).

Development and implementation of quality process variable is the most important factor affected to quality assurance program (ISO 9001) implementation, proofed by highest value of standardized beta coefficient, 0,559 followed by commitment, understanding on quality process, and work involvement, for each value 0,461 ; 0,307 ; and 0,235. Predictable of four variables toward quality assurance program (ISO 9001) implementation is 78,1 % while the rest 21,9 % is affected by other factors were not included into the study model. Nevertheless, this study is limited. It is recommended to perform follow up study by developing the other factors such as commitment of top management and cross department cooperation.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemahaman proses kualitas, pengembangan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan, serta komitmen karyawan terhadap implementasi ISO 9001, dengan pendekatan analisis Regresi Berganda.

Data didapat dari penyebaran kuisioner kepada seluruh karyawan yang terlibat langsung dengan produksi secara dengan teknik sampling yang digunakan adalah random sampling.

Selama pengamatan menunjukkan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal. Berdasarkan uji multikolinearitas didapat nilai  $VIF < 10$ , sedangkan untuk uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi tidak ditemukan variable yang menyimpang dari asumsi klasik. Hal ini menunjukkan bahwa data yang tersedia telah memenuhi syarat untuk digunakan dalam model persamaan linear regresi berganda.

Dari hasil uji menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara pemahaman proses kualitas, pengembangan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan, serta komitmen karyawan secara parsial terhadap implementasi ISO 9001 dengan nilai signifikansi kurang dari 5 % (dengan nilai uji-t sebesar masing-masing sebesar 0,001 ; 0,000 ; 0,002 ; 0,000), dan ada pengaruh positif dari keempat variable tersebut secara bersama-sama dengan nilai signifikansi kurang dari 5 % (dengan nilai uji-f sebesar 0,0001).

Variabel Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap penerapan program jaminan kualitas yang dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* yang paling tinggi yaitu sebesar 0,559, kemudian berurutan variabel Komitmen Karyawan, Pemahaman terhadap Proses Kualitas dan Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan dalam Proses Kualitas, masing-masing sebesar 0,461, 0,307 dan 0,235. Secara umum, penelitian ini mampu menjelaskan pengaruh keempat variable tersebut sebesar 78,1 %, sedangkan selebihnya 21,9 % dipengaruhi oleh variable lain. Untuk kesempurnaan penelitian mendatang, diharapkan agar dimasukkan variable lain seperti komitmen top manajemen dan kerja sama antar departemen sebagai variable independent.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis panjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, khususnya kepada :

1. Bapak Drs. L. Suryanto, MM, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Drs. Sutopo, MS, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui

suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. Kedua orang tuaku, Suyanto A. W yang saya hormati, kekasihku tercinta, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
5. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan, persaudaraan dan kerja sama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, Mei 2005

Didik Marhaendra A. H., ST

## Daftar isi

<b>Halaman judul .....</b>	<b>i</b>
<b>Halaman sertifikasi .....</b>	<b>ii</b>
<b>Halaman pengesahan .....</b>	<b>iii</b>
<b>Halaman abstract .....</b>	<b>iv</b>
<b>Halaman abstraksi .....</b>	<b>v</b>
<b>Halaman ucapan terima kasih .....</b>	<b>vi</b>
<b>Daftar tabel .....</b>	<b>xi</b>
<b>Daftar gambar .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang masalah .....	1
1.2. Perumusan masalah .....	5
1.3. Tujuan dan kegunaan.....	6
1.3.1. Tujuan penelitian .....	6
1.3.2. Kegunaan penelitian .....	6
<b>BAB II. TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS</b>	
2.1. Konsep dasar .....	7
2.1.1. Pengertian dasar kualitas .....	7
2.1.2. Definisi manajemen kualitas .....	8
2.1.3. Sistem manajemen kualitas .....	14
2.1.3.1. Sistem manajemen kualitas informal .....	14
2.1.3.2. Sistem manajemen kualitas formal .....	15



2.1.4. Bagian-bagian ISO 9000 .....	16
2.1.5. Sistem Kualitas ISO 9000 .....	18
2.1.6. Tujuan, manfaat, dan kesulitan melaksanakan ISO 9000.....	19
2.2. Learning (pembelajaran), pemahaman, dan pengembangan.....	22
2.3. Komitmen.....	27
2.4. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan.....	31
2.5. Penelitian terdahulu .....	36
2.6. Kerangka pemikiran teoritis .....	43
2.7. Hipotesis yang diajukan .....	44
2.8. Definisi operasional variabel.....	45
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1. Metode pengumpulan data .....	47
3.1.1. Populasi penelitian.....	47
3.1.2. Sampel penelitian .....	47
3.1.3. Jenis dan sumber data .....	48
3.1.4. Teknik pengumpulan data .....	49
3.2. Metode analisis data .....	50
3.2.1. Analisis data .....	50
3.2.1.1. Uji validitas .....	50
3.2.1.2. Uji reliabilitas .....	50
3.2.2. Analisis statistik .....	51
3.2.2.1. Uji penyimpangan asumsi klasik.....	51
3.2.2.1.1. Uji multikolinearitas .....	51

3.2.2.1.2. Uji heteroskedastisitas .....	52
3.2.2.1.3. Uji normalitas .....	53
3.2.2.2. Analisis regresi .....	54
3.2.2.3. Uji hipotesis.....	55
<b>BAB IV. ANALISIS DATA.....</b>	<b>60</b>
4.1. Gambaran umum responden.....	
4.2. Gambaran umum responden.....	60
4.2.1. Responden menurut pendidikan terakhir .....	60
4.2.2. Responden menurut masa kerja .....	61
4.2.3. Responden menurut usia .....	61
4.2.4. Responden menurut jabatan kerja .....	62
4.3. Uji validitas dan uji reliabilitas .....	63
4.3.1. Uji validitas .....	63
4.3.2. Uji reliabilitas .....	65
4.4. Deskripsi variabel .....	66
4.5. Hasil uji asumsi klasik.....	68
4.5.1. Hasil uji normalitas.....	68
4.5.2. Hasil uji multikolinearitas.....	71
4.5.3. Hasil uji heteroskedastisitas.....	72
4.5.4. Hasil uji autokorelasi.....	73
4.6. Analisis regresi dan pengujian hipotesis .....	73
4.6.1. Pengujian hipotesis parsial.....	74
4.6.2. Pengujian hipotesis bersama-sama .....	76

4.6.3. Koefisien determinasi .....	77
<b>BAB V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN.....</b>	<b>79</b>
5.1. Simpulan.....	79
5.1.1. Simpulan mengenai hipotesis 1 .....	79
5.1.2. Simpulan mengenai hipotesis 2.....	79
5.1.3. Simpulan mengenai hipotesis 3.....	80
5.1.4. Simpulan mengenai hipotesis 4.....	80
5.1.4. Simpulan mengenai hipotesis 5.....	81
5.2. Implikasi kebijakan.....	81
5.3. Keterbatasan penelitian.....	83
5.4. Agenda penelitian mendatang .....	83
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>84</b>
<b>Lampiran .....</b>	<b>86</b>

## Daftar tabel

Tabel 1.1. Data waste produksi rata-rata 5 besar customer Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure .....	4
Tabel 1.1. Data produktivitas mesin produksi (mesin cetak) Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure .....	4
Tabel 2.1. Kesulitan dalam mengimplementasikan program jaminan kualitas ISO 9000 .....	40
Tabel 2.2. Manfaat yang diperoleh dari pencapaian sertifikat ISO 9000 .....	42
Tabel 4.1. Data responden menurut pendidikan terakhir .....	61
Tabel 4.2. Data responden menurut masa kerja .....	61
Tabel 4.3. Data responden menurut usia .....	62
Tabel 4.4. Data responden, menurut jabatan kerja .....	62
Tabel 4.5. Hasil uji validitas .....	63
Tabel 4.6. Hasil uji reliabilitas.....	65
Tabel 4.7. Deskripsi variabel .....	66
Tabel 4.8. Hasil uji Kolmogorov-Smirnov .....	69
Tabel 4.9. Hasil uji multikolinearitas .....	71
Tabel 4.10. Hasil uji heteroskedastisitas .....	72
Tabel 4.11. Ringkasan hasil regresi .....	74

## Daftar gambar

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Teoritis .....	43
Gambar 4.1. Grafik histogram distribusi normal .....	69
Gambar 4.2. Grafik normal plot .....	70

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era industrialisasi yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, para pelaku industri senantiasa berusaha keras untuk memenangkan kompetisi. Salah satu usaha yang mereka lakukan adalah dengan cara memberikan perhatian penuh pada kualitas. Dengan cara tersebut, maka dampak positif yang dapat diambil adalah perubahan (efisiensi) pada biaya produksi dan pendapatan.

Terhadap biaya produksi, akan didapatkan suatu proses dengan tingkat efisiensi yang tinggi dengan meminimumkan *waste* produksi dan pengurangan pada inefisiensi sehingga harga pokok produksi menjadi lebih kompetitif. Sedangkan terhadap pendapatan, dampak positif didapatkan dengan penjualan barang dengan harga dan kualitas yang kompetitif yang diharapkan akan menaikkan *market share* sehingga pendapatan naik.

Karena kualitas menjadi masalah yang penting dalam seluruh kegiatan produksi dengan memperhatikan kaitan antara tujuan perusahaan dengan faktor yang memengaruhinya, maka diperlukan suatu strategi yang akan dapat mendukung kegiatan produksi di perusahaan. Strategi tersebut akan membantu perusahaan dalam menumbuhkan kekuatan untuk mendapat peluang, yang pada akhirnya akan dapat mendatangkan keuntungan perusahaan (Robinson & Pearce, 1997).

Salah satu strategi yang dimaksud adalah menerapkan manajemen kualitas. Manajemen kualitas adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing suatu organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan (Sawardjiono, 1992). Untuk mendukung program tersebut perlu adanya program jaminan kualitas (*Quality Assurance Programm*) yang dapat memberikan jaminan kualitas atas produk dan jasa.

Perkembangan manajemen kualitas ditengah-tengah perkembangan industri yang semakin ketat, maka salah satu usaha untuk dapat menerapkan program tersebut adalah dengan menerapkan sertifikasi ISO 9000 yang merupakan suatu pengakuan bahwa produk mereka telah memenuhi standar kualitas internasional. Hal ini juga berarti bahwa perusahaan telah meyakinkan konsumen bahwa produk mereka telah memenuhi persyaratan standar kualitas internasional sehingga konsumen tidak perlu lagi merasa ragu terhadap kualitas produk mereka.

Implementasi ISO 9000 secara maksimal akan memberikan dampak positif pada perusahaan berupa turunnya tingkat kerusakan/cacat produk, meningkatnya produktivitas, efisiensi, perbaikan komunikasi antar karyawan dan landasan yang baik untuk perbaikan berkelanjutan.

Menurut Sawardjiono (1992), strategi penerapan *Total Quality Management* dalam menjalankan bisnis perlu menyelaraskan kegiatan semua karyawan dalam organisasi dengan bertumpu pada kepuasan pelanggan melalui peningkatan kualitas pada semua kegiatan produksi dan pelayanan. Hal tersebut

terkait dengan sumber daya manusia dan memiliki nilai-nilai hubungan manusia karena meliputi usaha peningkatan kualitas secara kontinyu pada semua level manajemen, seluruh struktur dalam organisasi karena sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan kualitas produk (Nasution, 1998).

Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia yang baik akan berusaha keras untuk senantiasa kreatif dan inovatif menyesuaikan perkembangan yang terjadi. Disamping itu, dengan *brain storming* maka akan didapatkan ide-ide yang baik untuk dapat menyelesaikan masalah yang terjadi. Hal ini terbukti bahwa perusahaan-perusahaan yang unggul dan kompetitif dan berumur lama akan memperhatikan dengan sungguh-sungguh pembinaan sumber daya manusia (Nasution, 1998).

PT. Pura Barutama Unit Rotogravure yang merupakan salah satu perusahaan percetakan di Indonesia telah lama menerapkan program jaminan kualitas (ISO 9001). Dengan penerapan program tersebut, perusahaan bermaksud untuk memberikan pelayanan yang baik dalam hal kualitas dengan tingkat produktivitas dan efisiensi produksi yang tinggi didukung dengan ketepatan waktu pengiriman yang baik. Namun, dalam kenyataan didapatkan bahwa masih saja terjadi inefisiensi proses produksi baik pemborosan pemakaian bahan baku maupun rendahnya tingkat produktivitas mesin produksi.

Data waste produksi dan produktivitas mesin dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel. 1. Data waste produksi rata-rata 5 besar customer Departemen Etiket PT.

Pura Barutama Unit Rotogravure

No.	Customer	Waste target (%)	Waste riil (%)
1.	PT. Nojorono	4	3.56
2.	PT. Gelora Djaja	5	7.04
3.	PT. Gandum	5	4.02
4.	PT. Tri Sakti	5	5.78
5.	PT. Menara Kartika Buana	5	4.80

Sumber : Laporan Waste Bulanan Departemen Etiket 2003 - 2004.

Tabel 2. Data Produktivitas Mesin Produksi (mesin cetak) Departemen Etiket PT.

Pura Barutama Unit Rotogravure

No.	Periode	Produktivitas Target (%)	Produktivitas Riil (%)
1.	Januari – Juni 2003 (Smt. I 2003)	85	74.58
2.	Juli – Desember 2003 (Sem II 2003)	85	76.43
3.	Januari – Juni 2004 (Smt. I 2004)	85	79.04

Sumber : Laporan Produktivitas Departemen Etiket 2003 – 2004

Dari data tersebut terlihat bahwa masih terjadi inefisiensi produksi yang menyebabkan terjadinya produk cacat (*out of speck product*) yang melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebesar 5 % serta masih belum tercapainya produktivitas operasional mesin dari yang telah ditargetkan oleh perusahaan sebesar 85 %.

Dengan latar belakang masalah tersebut diatas, perlu kiranya dilakukan suatu penelitian guna mengevaluasi pelaksanaan program jaminan kualitas (ISO 9001) yang diterapkan di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Walaupun telah melaksanakan/mengimplementasikan program jaminan kualitas ISO 9001 sejak tahun 1999, untuk beberapa pengerjaan order tertentu di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus terlihat bahwa masih terdapat cacat yang melebihi standard yang telah ditentukan sehingga dalam penelitian ini perlu dilakukan evaluasi terhadap program jaminan kualitas yang telah diterapkan untuk menganalisis pengaruh pemahaman karyawan pada proses kualitas, menganalisis pengaruh pengembangan dan penerapan proses kualitas, menganalisis pengaruh pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas, menganalisis pengaruh komitmen karyawan pada proses kualitas, serta menganalisis pengaruh pemahaman, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan, dan komitmen karyawan secara bersama-sama terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas yang telah diterapkan.

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis pengaruh pemahaman karyawan pada proses kualitas terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan dan penerapan proses kualitas terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas.
3. Menganalisis pengaruh pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas.
4. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas.
5. Menganalisis pengaruh pemahaman, pengembangan dan penerapan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, komitmen karyawan pada proses kualitas terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas.

#### **1.3.2. Kegunaan penelitian**

1. Penelitian ini berguna sebagai bahan masukan manajemen PT. Pura Barutama Unit Rotogravure dalam mengambil langkah/tindak lanjut terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas
2. Berguna untuk kalangan akademisi/peneliti yang berkepentingan untuk mengetahui lebih jauh terhadap penerapan program jaminan kualitas di suatu perusahaan beserta permasalahan yang terjadi.

## **BAB II**

### **TELAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1. Konsep Dasar**

##### **2.1.1. Pengertian Dasar Kualitas**

Terdapat banyak ragam pengertian kualitas, dari yang konvensional sampai yang lebih ke arah strategik. Definisi konvensional lebih menggambarkan pada karakteristik langsung dari produk seperti performansi (performance), keandalan (realibility), mudah dalam penggunaan (easy of use), estetika (esthetics), dan sebagainya. Perlu kiranya menjadi perhatian para manager bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (meeting the needs of customer). Keistimewaan/keunggulan produk dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan yang dimaksud dapat berupa kepuasan yang bersifat langsung maupun alternatif. Kepuasan langsung merupakan kepuasan yang diperoleh secara langsung dengan mengkonsumsi produk yang punya karakteristik unggul seperti produk tanpa cacat, handal, dan lain-lain. Sedangkan kepuasan alternatif diperoleh secara tidak langsung dan biasanya memberikan kepuasan lebih besar pada pelanggan. Sebagai contoh adalah batik yang buka 24 jam sehari dan 7 hari seminggu tanpa biaya tambahan apapun, layanan pembelian lewat telpon, dan lain-lain.

Menurut ISO 8402 (Quality Vocabulary), kualitas adalah totalitas karakteristik produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang ditetapkan. Kualitas sering kali diartikan sebagai kepuasan

pelanggan (customer satisfaction) atau konformasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (conformance to the requirement). Kualitas dapat juga diartikan sebagai sesuatu yang menentukan kebutuhan pelanggan dan upaya kearah perbaikan terus menerus.

Berdasarkan definsni konvensional ataupun strategik, dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok sebagai berikut :

1. kualitas terdiri dari banyak keistimewaan produk, baik langsung maupun alternatif
2. kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan

### **2.1.2. Definisi Manajemen Kualitas**

Pada dasarnya manajemen kualitas (quality management) atau manajemen kualitas terpadu (total quality management) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi terus menerus (continous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

ISO 8402 (Quality Vocabulary) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (quality planning), pengendalian kualitas (quality control), jaminan kualitas (quality assurance), dan peningkatan kualitas (quality improvement). Tanggung jawab

untuk manajemen kualitas terletak pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (top management) dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Dari definisi tentang manajemen kualitas diatas, ISO 8402 (Quality Vocabulary) juga mengemukakan beberapa definisi perencanaan kualitas (quality planning), pengendalian kualitas (quality control), jaminan kualitas (quality assurance), dan peningkatan kualitas (quality improvement) sebagai berikut :

- Quality planning  
menetapkan dan mengembangkan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta implementasi system kualitas.
- Quality control  
teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.
- Quality assurance  
semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu.
- Quality improvement  
tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas, efisiensi proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

Joseph M. Juran, salah seorang guru dalam manajemen kualitas memberi definisi tentang manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu dengan karakteristik :

1. Kualitas menjadi bagian setiap agenda manajemen atas
2. sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking ; focus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi ; disana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
4. Sasaran disebarakan ke tingkat yang mengambil tindakan
5. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat
6. Pengukuran dilaksanakan seluruhnya
7. Manajer atas secara teratur meninjau kemajuan dibandingkan dengan sasaran
8. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik
9. Sistem imbalan (reward system) diperbaiki

Dr. Juran juga terkenal dengan trilogi kualitas yaitu quality planning, quality control, dan quality improvement. Pendekatan Juran pada quality planning melibatkan aktivitas sebagai berikut :

1. Identifikasi pelanggan. Setiap orang yang akan dipengaruhi adalah pelanggan.
2. Menentukan kebutuhan pelanggan
3. Menciptakan keistimewaan produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan

4. Menciptakan proses yang mampu menghasilkan keistimewaan produk dibawah kondisi operasi
5. Mentransfer/mengalihkan profesi ke operasi

Dr. Juran mengatakan bahwa perencanaan kualitas seharusnya melibatkan partisipasi mereka yang akan dipengaruhi oleh rencana. Juga mereka yang akan merencanakan kualitas seharusnya dilatih dalam menggunakan metode-metode moderen dan alat-alat perencanaan kualitas.

Pendekatan terhadap pengendalian kualitas (QC) melibatkan beberapa aktivitas :

1. Mengevaluasi performansi actual
2. Membandingkan yang actual dengan sasaran
3. Mengambil tindakan atas perbedaan antara yang actual dan sasaran

Dr. Juran mendukung pendelegasian kepada tingkat yang paling bawah dalam perusahaan melalui penempatan karyawan dalam swakendali (self control). Ia juga mendukung pelatihan karyawan dalam pengumpulan data dan analisis untuk memungkinkan mereka membuat keputusan pada fakta-fakta.

Pendekatan terhadap perbaikan kualitas (quality improvement) mencakup hal-hal berikut :

1. Menciptakan kesadaran dari kebutuhan dan kesempatan untuk perbaikan/peningkatan
2. Mengamanatkan/menugaskan peningkatan kualitas, dan nenbuatnya sebagaibagian dari deskripsi pekerjaan



3. Menciptakan infrastruktur : menetapkan dewankualitas ; memilih proyek untuk perbaikan, menentukan/menunjuk tim, menyiapkan fasilitas
4. Memberi pelatihan tentang bagaimana meningkatkan kualitas
5. Meninjau kembali kemajuan secara teratur
6. Memberi penghargaan pada tim pemenang
7. Mempropagandakan/mempopulerkan hasil-hasil perbaikan kualitas
8. Memperbaiki system balas jasa (reward system) dalam menjalankan tingkat perbaikan kualitas
9. Mempertahankan momentum melalui perluasan rencana bisnis yang mencakup sasaran untuk peningkatan kualitas

#### **2.1.2.1. Konsep kualitas berdasarkan pandangan tradisional dan moderen**

##### **2.1.2.1.1. Konsep kualitas berdasarkan pandangan tradisional**

Secara tradisional, para pembuat produk (manufacturers) biasanya melakukan inspeksi terhadap produk setelah produk itu selesai dibuat dengan cara menyortir produk yang baik dan yang jelek, kemudian mengerjakan ulang bagian-bagian produk yang cacat itu. Dengan demikian pengertian tradisional tentang konsep kualitas hanya berfokus pada aktivitas inspeksi untuk mencegah lolosnya produk-produk cacat ke tangan pelanggan. Kegiatan inspeksi ini dipandang dari perspektif system kualitas moderen adalah sia-sia karena tidak memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas (quality improvement).

#### **2.1.2.1.2. Konsep kualitas berdasarkan pandangan moderen**

Pada dasarnya, system kualitas moderen dapat dicirikan sebagai berikut :

*Perama*, system kualitas moderen berorientasi pada pelanggan. Produk didesain melalui riset pasar dan produksi dilakukan dengan cara yang baik sehingga dihasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan yang pada akhirnya dapat memberikan pelayanan purna jual pada pelanggan.

*Kedua*, system kualitas moderen dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak (top management) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus. Jika tanggung jawab dibebankan ke bagian Quality Assurance saja, tiap orang dalam perusahaan akan berpendapat bahwa kualitas bukan merupakan perhatian kunci sehingga perhatian setiap orang dalam perusahaan akan menjadi lemah.

*Ketiga*, system kualitas moderen dicirikan oleh adanya perencanaan dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas. Meskipun kualitas seharusnya merupakan tanggung jawab tiap orang, namun patut pula diketahui bahwa setiap orang memiliki tanggung jawab yang berbeda tergantung pada posisi kerjanya pada perusahaan.

*Keempat*, system kualitas moderen dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada berupaya untuk mendeteksi kerusakan saja. Kualitas melalui inspeksi saja tidak cukup dan itu terlalu mahal, meskipun tetap menjadi persyaratan untuk melakukan berbagai inspeksi singkat atau audit terhadap produk akhir, tapi

usaha kualitas perusahaan seharusnya difokuskan pada pencegahan setelah terjadinya kerusakan dengan jalan melaksanakan aktivitas secara baik dan benar pada waktu pertama kali melaksanakan aktivitas.

*Kelima*, system kualitas modern dicirikan dengan adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan suatu jalan hidup. (way of life). Isu-isu tentang kualitas selalu didokumentasikan pada setiap pertemuan manajemen. Semua karyawan diberi training tentang konsep kualitas beserta metodenya sehingga setiap orang dalam perusahaan secara sukarela berpartisipasi dalam usaha meningkatkan kualitas.

### **2.1.3. Sistem Manajemen Kualitas**

#### **2.1.3.1. Sistem Manajemen Kualitas Informal**

Sistem manajemen kualitas informal adalah sistem manajemen kualitas yang dibangun oleh masing-masing perusahaan. Pada sistem manajemen kualitas informal, setiap manajemen perusahaan bebas untuk menyusun/membangun model sistem manajemen kualitas organisasi, tanpa perlu terikat pada kriteria formal yang telah ditetapkan oleh institusi formal. Dengan demikian berdasarkan pemahaman dan keyakinan pihak manajemen akan prinsip-prinsip manajemen kualitas yang akan diterapkan dalam organisasi, disusun model sistem manajemen kualitas yang berlaku pada organisasi itu.

### **2.1.3.2. Sistem Manajemen Kualitas Formal**

Sistem manajemen kualitas formal yang berlaku secara internasional adalah sistem manajemen kualitas ISO 9000. ISO 9000 adalah nama generik untuk sistem manajemen kualitas internasional yang dikeluarkan pertama kali pada tahun 1987 oleh organisasi internasional yang bermarkas di Genoa, Switzerland. ISO merupakan organisasi internasional khusus dalam hal standarisasi. Sampai tahun 1996, ISO telah memiliki anggota terdiri dari organisasi-organisasi standar internasional yang berasal dari ratusan negara.

Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar umum yang berlaku secara internasional. ISO bekerja melalui ratusan komite dan ribuan subkomite. Salah satu standar internasional yang terkenal adalah ISO 9000, yang merupakan hasil kerja dari komite teknik 176.

ISO 9000 merupakan suatu seri atau satandar-standar internasional untuk sistem kualitas yang menspesifikasikan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk menjamin bahwa pemasok perusahaan akan menyerahkan barang atau jasa yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

ISO 9000 bukan merupakan suatu standar produk, karena ISO 9000 tidak memuat suatu persyaratan spesifik yang harus dipenuhi suatu produk. Tetapi ISO 9000 merupakan suatu standar system manajemen kualitas internasional, karena ISO 9000 memuat persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh system manajemen dalam menghasilkan suatu produk. ISO 9000 bukan merupakan standar produk, maka apabila suatu perusahaan

memperoleh pengakuan berupa sertifikat ISO 9000, nama ISO 9000 tidak boleh dicantumkan dalam produk tersebut. Tetapi sertifikat ISO 9000 boleh dicantumkan pada papan nama perusahaan, pada surat perusahaan, dan lain-lain, asalkan bukan pada produk yang dibuat oleh perusahaan tersebut.

#### **2.1.4. Bagian-bagian ISO 9000**

Dikelompokkan ke dalam 2 tipe standar :

1. Seri ISO 9000 yang memuat persyaratan standar kualitas (*quality system standard*).
2. Seri ISO 9000 yang memuat petunjuk aplikasi *quality management system*

Yang termasuk dalam seri ISO 9000 yang memuat persyaratan standar kualitas (*quality system standard*) adalah ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003. Ketiga seri tersebut disusun untuk tujuan kontraktual dan penilaian sistem kualitas formal berdasar kriteria ISO 9000. Sedangkan yang termasuk dalam seri ISO 9000 yang memuat petunjuk aplikasi *quality management system* adalah ISO 9004 beserta bagian-bagiannya yang disusun oleh komite teknik 176 sebagai petunjuk bagi perusahaan atau organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan system kualitas ISO 9000.

Beberapa seri ISO 9000 yang telah ada dan dikembangkan sampai saat ini (Hoyles D., 1994) adalah :

1. ISO 9000-1, manajemen kualitas dan standar jaminan kualitas, petunjuk untuk pemilihan dan penggunaan.
2. ISO 9000-2, petunjuk untuk aplikasi ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003

3. ISO 9000-3, petunjuk untuk aplikasi ISO 9001 pada pengembangan, penawaran, dan pemeliharaan perangkat lunak (software)
4. ISO 9000-4, petunjuk pada keberlangsungan manajemen program
5. ISO 9001, sistem kualitas-model untuk jaminan kualitas dalam desain/pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan.
6. ISO 9002, sistem kualitas-model untuk jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi
7. ISO 9003, sistem kualitas-model untuk jaminan kualitas dalam inspeksi dan pengujian akhir
8. ISO 9004-1, manajemen kualitas dan elemen-elemen sistem kualitas-suatu petunjuk
9. ISO 9004-2, manajemen kualitas dan elemen-elemen system kualitas-suatu petunjuk untuk jasa (service)
10. ISO 9004-3, manajemen kualitas dan elemen-elemen sistem kualitas-suatu petunjuk untuk material yang diproses
11. ISO 9004-4, manajemen kualitas dan elemen-elemen sistem kualitas-suatu petunjuk untuk perbaikan kualitas
12. ISO 9004-5, manajemen kualitas dan elemen-elemen sistem kualitas-suatu petunjuk untuk rencana-rencana kualitas
13. ISO 9004-6, manajemen kualitas dan elemen-elemen sistem kualitas-suatu petunjuk jaminan kualitas untuk manajemen proyek
14. ISO 9004-7, manajemen kualitas dan elemen-elemen sistem kualitas-suatu petunjuk untuk manajemen konfigurasi.

### 2.1.5. Sistem Kualitas ISO 9000

ISO 9000 merupakan suatu system manajemen mutu. Sistem tersebut aka melibatkan standar produk individual tertentu, kalibrasi, dan pengukuran. Keseluruhan sistem bermanfaat untuk menjamin berlangsungnya operasi secara terus menerus dari seluruh proses, dari mulai pembelian material sampai pengiriman akhir material dengan standar manajemen mutu.

Berdasarkan penjelasan tentang ISO, jelas bahwa definisi kualitas dalam ISO adalah sesuai dengan persyaratan atau dengan kata lain suatu produk didesain dan diproduksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. ISO 9000 sebagai standar manajemen mutu tidak hanya menjamin proses produksi dari barang/jasa yang dihasilkan namun juga sekaligus mutu dari perusahaan itu sendiri sesuai persyaratan pelanggan (*customer requirement*).

Karena sedah merupakan suatu kebutuhan, banyak perusahaan tertarik untuk menerapkan ISO 9000. Perusahaan manufaktur berorientasi ekspor disarankan oleh mitra kerja mereka di luar negeri untuk menerapkan system manajemen mutu ISO 9000.

Dalam system manajemen mutu ISO 9000, banyak hal yang harus diperhatikan antara lain :

*“tanggung jawab manajemen, tinjauan kontrak, pengendalian desain, pengendalian dokumen, pembelian, pasokan barang dari pemasok, identifikasi produk, pengendalian proses, pemeriksaan dan pengujian, pemeriksaan pengukuran dan pengujiannya, pemeriksaan dan status pengujian, pengendalian atas produk yang tidak sesuai,*

*tindakan koreksi, penanganan material, penyimpanan, pengemasan dan pengirimannya, catatan mengenai kualitas, audit internal kualitas, pelatihan, layanan yang harus diberikan, dan teknik-teknik statistik yang harus digunakan”.*

#### **2.1.6. Tujuan, manfaat, dan Kesulitan Melaksanakan Implementasi ISO 9000**

Akhir-akhir ini ISO 9000 dipandang sangat penting dalam dunia bisnis. Hal ini disebabkan karena ISO 9000 memberikan beberapa petunjuk atau pedoman bagi organisasi tentang bagaimana mengelola mutu, dan dengan sertifikasi yang diperoleh, organisasi/perusahaan dapat menjual produk/jasa dengan lebih baik kepada konsumen. Implementasi system manajemen mutu ISO 9000 dalam perusahaan didorong suatu/seluruh factor berikut ini :

1. Tekanan pelanggan
  - a. Pesaing berhasil mendapatkan sertifikasi oleh registror yang diakui
  - b. Meningkatkan image mutu perusahaan
  - c. Mengimplementasikan system manajemen mutu ISO 9000 untuk menjamin peningkatan kualitas secara berkesinambungan (*continous quality improvement*).
2. Mengurangi resiko tuntutan yang dapat dipertanggungjawabkan dari produk dan jasa.
3. Memungkinkan perubahan personil tanpa gangguan dalam mutu produk atau ketepatan waktu penyampaian.



4. Manajemen melakukannya untuk mempertahankan kepuasan pelanggan dan akan menanggapi keluhannya dengan tindakan korektif
5. Memenuhi pesanan pelanggan yang dapat dibebani sebelum memulai pekerjaan sehingga dapat mengurangi konflik selama proses produksi.
6. Pelanggan tidak lagi melakukan pemeriksaan atau pengujian untuk mengetahui apakah perusahaan pemasok memenuhi syarat untuk penyediaan sumber daya.
7. Parameter data yang dilaporkan telah memenuhi standar nasional.

Sehingga ISO 9000 ini digunakan oleh beberapa negara, karena :

- memperbaiki/meningkatkan mutu
- memenuhi kebutuhan konsumen/pelanggan
- memenuhi kebijakan perusahaan dan industri
- memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang memegang kendali perusahaan seperti pemilik, pemegang saham, dan lain-lain.
- Mempunyai sertifikasi untuk mejamin produk
- Memasuki pasar global

Manfaat ISO 9000 :

1. Dari aspek konsistensi pelaksanaan dan mampu telusur

Apabila dilaksanakan dengan benar, standar ISO 9000 akan bermanfaat :

- memberikan pendekatan praktis, yang sistemati untuk manajemen mutu
- memastikan konsistensi operasi untuk memelihara mutu produk dan atau jasa

- menetapkan kerangka kerja untuk proses peningkatan mutu lebih lanjut dengan membakukan proses guna memastikan konsistensi dan mampu telusur, serta
- meningkatkan hubungan antar fungsi yang mempengaruhi

## 2. Aspek pengendalian pencegahan

Penekanan ISO 9000 ditujukan untuk pengendalian pencegahan, oleh karena itu system tersebut perlu :

- menentukan secara jelas tanggung jawab dan wewenang personil kunci yang mempengaruhi mutu
- mendokumentasikan prosedur secara baik dalam rangka menjalankan operasi dan proses bisnis penyedia jasa/manufaktur
- menetapkan system dokumentasi yang efektif melali mekanisme audit mutu internal dan tinjauan manajemen yang berkesinambungan

Berdasarkan kedua aspek tersebut, manfaat implementasi ISO 9000 dari perspektif pertumbuhan dan pengembangan perusahaan adalah :

- sebagai sarana pemasaran
- dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui sistematika dan pendekatan yang terorganisir pada jaminan mutu
- dapat meningkatkan citra dan daya saing perusahaan
- dapat meningkatkan produktivitas dan mutu produk/jasa dengan memenuhi persyaratan pembeli melalui kerja sama dan komunikasi

yang lebih baik, penguata pengendalian bisnis dan proses teknis, penurunan pemborosan karena mutu kerja yang buruk

- dapat memberikan pelatihan yang sistematis kepada staff melalui prosedur dan instruksi kerja yang baik
- mengantisipasi tuntutan konsumen atas produk dan tingkat persaingan usaha yang telah mengalami evolusi sehingga produsen menanggapi melalui pendekatan mutu, pengendalian mutu, jaminan mutu, manajemen mutu, dan manajemen mutu terpadu
- sebagai pondasi yang mantap untuk pengembangan mutu selanjutnya menuju manajemen mutu terpadu.

## **2.2. Learning (pembelajaran), pemahaman, dan pengembangan**

Dalam research hal ini, *learning* (pembelajaran) mengacu pada *organizational learning* (pembelajaran organisasional). Pada dasarnya, *organizational learning* (pembelajaran organisasional) adalah adalah suatu hal yang dinamis (Baker dan Sinkula, 1999), dan merupakan pengembangan dari pengetahuan baru atau kemampuan / pengertian yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi perilaku (Slater dan Narver, 1995). Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pembelajaran (*learning*) memfasilitasi perubahan sikap / perilaku yang menuntun untuk peningkatan kinerja (Slater dan Narver, 1995), dimana pembelajaran organisasional diarahkan oleh suatu *shared vision* yang memfokuskan energi dari anggota organisasional dalam menciptakan nilai yang lebih (*superior value*). Organisasi ini secara berkesinambungan menambah,

memproses dan menyebarkan ke dalam organisasinya, pengetahuan mengenai pasar, produk, teknologi yang digunakan dan proses usaha (Slater dan Narver, 1995). Kemudian menurut Garvin (1993, dalam Sohal dan Morrison, 1995), suatu learning adalah kemampuan untuk menjadi terampil (*skilled*) dalam hal menciptakan (*creating*), menyerap (*acquiring*), dan menyebarkan (*transferring*) pengetahuan dan menjadi mampu untuk memodifikasi perilaku untuk merefleksi pengetahuan baru ini. Sedangkan Senge (1992, dalam Sohal dan Morrison, 1995), menyatakan bahwa *learning* atau pembelajaran dalam suatu organisasi sebagai keadaan dalam suatu organisasi dimana individu secara terus menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang diinginkan. Selain itu menurut Farrel (2000), pembelajaran organisasional merupakan kunci bagi keberhasilan organisasional di masa depan, dan menurut Ellinger et. al. (2002) suatu organisasi yang menerapkan strategi secara konsisten dengan pembelajaran organisasional akan mendapatkan peningkatan dalam kinerjanya.

Ada dua tipe dari pembelajaran organizational yaitu : *Adaptive learning* (pembelajaran Adaptif) atau yang juga dikenal sebagai *Single loop learning* dan *Generative learning* (pembelajaran generatif) atau yang juga dikenal sebagai *Double loop learning*. *Adaptive learning* adalah bentuk paling dasar dari pembelajaran, terjadi dalam satu set (jumlah) dari batasan yang diketahui dan tidak diketahui yang merefleksikan asumsi dari organisasi tentang lingkungannya dan dari dirinya sendiri (Slater dan Narver 1995). Sedangkan *Generative Learning* terjadi ketika organisasi ingin menanyakan asumsi jangka panjang tentang misi, pelanggan, kapabilitas atau strategi. *Generative Learning* membutuhkan

pengembangan cara pandang yang baru terhadap dunia berdasarkan pengertian dari sistem dan hubungan yang menghubungkan issue kunci dan event (Slater dan Narver, 1995). Menurut Sinkula (1994, dalam Slater dan Narver, 1995), didalam pembelajaran organisasional terdapat tiga proses yang meliputi : pengambilan informasi (*information acquisition*), penyebaran informasi (*information dissemination*), dan berbagi hasil interpretasi (*shared interpretation*).

**Pengambilan informasi (*information acquisition*)**, menurut Slater dan Narver (1995), informasi dapat diperoleh dari pengalaman langsung (*Direct Experience*), pengalaman orang lain (*experiences of others*), atau memori organisasional (*organizational memory*). Pengalaman langsung dapat diperoleh dari dalam perusahaan sendiri, seperti informasi perusahaan tentang jumlah produksi, *inventory* yang tersedia (Saban et.al, 2000). Pengambilan informasi dari hasil pengalaman orang lain terjadi ketika manajer berhubungan dengan individu atau organisasi lain, melakukan perbandingan (*benchmarking*), mengadakan jaringan kerja (*networking*), atau membentuk aliansi stratejik dengan perusahaan lain, selain itu pembelajaran dari orang lain juga termasuk didalamnya penyediaan pendidikan atau pelatihan yang berkesinambungan bagi karyawan oleh perusahaan (Slater dan Narver, 1995). Sedangkan memori organisasional adalah pembelajaran kumulatif dari organisasi melalui pendirinya, manajer, atau karyawan (Saban et.al, 2000). Sekali terbentuk, memori organisasional mempunyai tendensi untuk “menyaring dan membuang” hal yang tidak merefleksikan norma atau aturan perusahaan, kebijakan atau fokus stratejik perusahaan (Saban et.al, 2000).

**Penyebaran informasi (information dissemination)**. Pembelajaran organisasional dapat dibedakan dari pembelajaran personal melalui penyebaran informasi dan melakukan pembagian interpretasi dari informasi tersebut (Slater dan Narver, 1995). Penyebaran yang efektif atau pembagian, meningkatkan nilai informasi ketika setiap bagian dari informasi dapat dilihat dalam konteks yang lebih luas oleh semua anggota organisasional yang mungkin menggunakan atau mungkin dipengaruhi oleh informasi tersebut dan yang dapat untuk memberi umpan balik, amplifikasi atau modifikasi yang menghasilkan pandangan baru bagi pengirimnya (Slater dan Narver, 1995). Sekali informasi dikumpulkan, manajemen harus mendispersikan informasi yang didapat berdasarkan waktu. Ada dua keuntungan dari mengikat arus komunikasi dalam penyebaran informasi yaitu keputusan yang cepat dan implementasi strategi yang efektif (Saban et.al, 2000).

**Shared interpretation (berbagi hasil interpretasi)**, Tahap final dari pembelajaran organisasional adalah berbagi hasil interpretasi agar apa yang didapat dari hasil interpretasi tentang informasi yang ada dapat dimengerti dan diterapkan oleh semua anggota organisasi. Kemudian agar pembelajaran organisasional dapat terjadi dalam semua unit bisnis, haruslah ada konsensus pada arti dari informasi dan implikasinya untuk usaha (Slater dan Narver, 1995).

Menurut Ignas G. Sidik (1995), keberhasilan suatu program pembelajaran organisasional dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari tiga dimensi dari pembelajaran organisasional yaitu : *Luasnya pengetahuan obyektif, penyebaran dari pengetahuan obyektif, dan intensitas pembelajaran secara keseluruhan* dalam perusahaan. Dimana luasnya pengetahuan obyektif, mengacu pada

besarnya dan kualitas dari dari pengetahuan yang terakumulasi dari suatu perusahaan yang mana dapat diterima oleh para anggota perusahaan. Sedangkan penyebaran dari pengetahuan obyektif pada kemampuan penerimaan di dalam suatu perusahaan dari sebuah pengetahuan yang telah terakumulasi oleh karyawannya. Kemudian intensitas pembelajaran secara keseluruhan mengacu pada tingkat dimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya dalam pembelajaran organisasional, dalam research output ini adalah kaitannya penyerapan informasi, penyebaran informasi, dan *shared interpretation*. Sedangkan menurut Baker dan Sinkula (1999), *learning orientation* (orientasi pembelajaran) dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari tiga hal yaitu : komitmen pada pembelajaran, *shared vision* (berbagi visi), dan keterbukaan (*open mindness*).

Berdasarkan berbagai uraian diatas, *Organizational learning* (pembelajaran organisasional) melibatkan penggunaan dari teknologi baru atau yang sudah ada untuk memfasilitasi peningkatan kinerja dalam perubahan organisasional (Noble et.al, 2000). Dalam hal ini, perubahan organisasi dapat dicapai dengan jalan pengembangan dan penerapan terhadap suatu proses. Menurut Baker dan Sinkula (1999), orientasi pada pembelajaran dengan suatu pemahaman konsep yang baik oleh karyawan akan mempengaruhi kecenderungan suatu perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan semua jenis pengetahuan. Perusahaan yang telah meningkatkan orientasi pembelajarannya akan meningkatkan tingkat pembelajaran organisasionalnya. *Learning* (pembelajaran), akan memungkinkan suatu perusahaan untuk mempertahankan keunggulan

kompetitifnya, dan meningkatkan kinerjanya (Hunt dan Morgan, 1996). Noble et. al (2002), menyatakan suatu organisasi yang mempunyai pembelajaran yang efektif akan mendapatkan kinerja yang lebih baik. Sehingga berdasarkan uraian diatas dapatlah disusun suatu proposisi yang mewakili hubungan antara pembelajaran organisasional dalam hubungannya dengan pemahaman terhadap konsep kualitas yang telah disebutkan sebelumnya serta pengembangan dan penerapan proses kualitas dengan kinerja/implementasi program yang telah direncanakan oleh perusahaan, dimana proposisi tersebut adalah sebagai berikut :

*H1 : Pemahaman terhadap proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan.*

*H2 : Pengembangan dan penerapan proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan*

### **2.3. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan**

Gagasan pemberdayaan karyawan menjadi semakin penting selaras dengan persaingan yang kompetitif dalam era globalisasi dimana hanya perusahaan yang benar – benar responsive dan customer oriented – lah yang akan bertahan. Sejauh mana perusahaan berorientasi pada pelanggan, yang pada gilirannya ditentukan oleh tingkat fleksibilitas dankemampuan adaptasi sangat tergantung pada modal manusianya – pegawai. Maka tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa sumber daya manusia menciptakan sumber keunggulan



kompetitif pada organisasi saat ini. Keunggulan kompetitif tersebut diyakini dapat tercipta melalui pemberdayaan karyawan (Wilberforce, 1995).

Pihak manajemen perusahaan dalam rangka mengontrol kontribusi pegawai guna mendukung sepenuhnya tujuan perusahaan memerlukan pemberdayaan pegawai. Pegawai yang diberdayakan percaya pada bisnis, memahami apa yang perlu dilakukan dan bersedia untuk menyumbang ide – ide cemerlang. Kreativitas dan daya inovasi merupakan hasil utama pemberdayaan. Pegawai yang kreatif akan mencari sumber bahan baku baru dan murah untuk menghasilkan produk dan layanan yang akan tercermin pada harga yang rendah untuk pelanggan. Pegawai yang inovatif akan memfasilitasi pengembangan produk baru sebelum yang ada menjadi kuno karena siklus hidup produk diperpendek. Semua hal tersebut merupakan factor penting untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan dalam era kompetitif ini (Block, 1987).

Program pemberdayaan masih menghadapi tantangan dari pekerja, sedangkan banyak pula manajer yang takut pada pemberdayaan itu (Welbe force, 1995). Ada pandangan yang diterima secara umum, bahwa bila pemberdayaan tidak diatur dengan baik, pemberdayaan dapat membahayakan (Blau, 1982). Memberdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan mencapai kemampuan prestasi tinggi. Proses pemberdayaan karyawan dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Gasperz, 1997).

Berkenaan dengan pemberdayaan karyawan ini, Spreitzer (1995) menyatakan bahwa *in the past, organizational researchers have focused their*

*work on empowering management practices, including the delegation of decision making from higher organizational level to lower ones an increasing access to information and resources for individuals at the lower levels.*

Meskipun banyak orang terputus pada pembahasan tentang pemberdayaan pada atribut situasional atau praktek - praktek manajemen yang menunjukkan apa yang sebuah perusahaan dapat atau seharusnya lakukan untuk menghargai kerja dan "melepaskan potensi tersembunyi" (Carlzon, 1987 dalam Carlzon dan Enz, 1999).

Secara teoritis kata empowerment dapat diartikan sebagai pemberian tanggung jawab dan otoritas kepada seseorang atau individu untuk membuat suatu keputusan (Noe at all, 1994 dalam Milwadani, 1999). Empowerment mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep empowerment yang demikian mengandung pula pengendalian bahwa bila seseorang tersebut akan mampu berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Carlzon dalam Milwadani (1999) menggariskan bahwa empowerment bukan hanya sekedar "memberdayakan" seseorang tetapi juga merupakan proses untuk membebaskan seseorang dari struktur "lingkungan" yang kaku. Di dalam pengertian Carlzon, proses empowerment mementingkan adanya kebebasan bagi seseorang untuk mengambil sebuah keputusan secara bertanggung jawab. Diyakini bahwa empowerment akan mendukung terjadinya kondisi aktif, berani berinisiatif dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

dan sebaliknya, menciptakan sebuah kondisi bagi individu yang lain untuk memberikan respon secara bebas, mandiri dan bertanggung jawab.

Beberapa pengertian tentang pemberdayaan sebagaimana dikutip oleh Wilberforce (1995), yaitu :

1. Menurut Khan (1998), pemberdayaan merupakan hubungan interpersonal yang berjalan mendorong mutual trust (kepercayaan timbal balik) antara pegawai dengan majikan.
2. Anthony dkk (1998) mendefinisikan pemberdayaan sebagai suatu strategi pendorong tingkat pengambilan keputusan ke tingkat terbawah dari pegawai yang kualified, dengan penggunaan kepercayaan dan pembagian informasi sebagai aplikasi efektif pemahaman, implementasi dan mendorong orang untuk perubahan konstan untuk semua proses.
3. Mungkin definisi yang menonjol datang dari Conger (1988) yang memandang pemberdayaan sebagai "suatu tindakan pengukuhan kepercayaan individual akan pemahamannya tentang efektifitas. Pada dasarnya, pemberdayaan hanya merupakan sejumlah tindakan eksternal : pemberdayaan merupakan proses perubahan kepercayaan internal orang.

Faktor - faktor yang dapat meningkatkan pemberdayaan karyawan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

1. Hendytio dan Babari (1997), adlaah pendidikan dan pelatihan, hubungan kerja, upah, jamsostek, serta serikat pekerja.
2. Gasperz (1997) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui :

- Merekrut orang - orang terbaik yang berkualifikasi dan mempedulikan apa yang mereka kerjakan.
  - Memperlakukan karyawan dengan aspek - aspek kejujuran (honesty), kepedulian (care), rasa hormat (respect), kesamaan (equality), kerja sama (team work), pengakuan (recognition), kepercayaan (trust).
  - Menyadari bahwa karyawan yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih banyak dari pada orang lain.
3. Bandura (dalam Warella, 1995), menyatakan bahwa manajer dapat memberdayakan karyawannya dengan mempengaruhi 4 faktor berikut :
- Meaning : pemberian arti bahwa pekerjaan , dimana bawahan melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang sangat berarti dan menganggapnya sebagai sesuatu yang penting.
  - Competence : karyawan mampu melaksanakan semua pekerjaan yang harus diselesaikan.
  - Self determination : karyawan mempunyai otonomi yang berarti, demikian juga kebebasan dan ketidaktergantungan serta daat menggunakan inisiatif pribadi dalam melaksanakan tugas.
  - Impact : ini mengacu pada perasaan bahwa seseorang dapat mem[engaruhi serta mengawasi hal - hal yang terjadi di lingkungan kerjanya.

Indikasi ketidakberdayaan pada perusahaan tersebut terlihat dari adanya beberapa hal sebagaimana diungkapkan oleh Gasperz (1999) yang menyatakan bahwa karyawan menjadi terberdaya bila :

- pekerjaan mereka merupakan milik mereka

- mereka bertanggung jawab
- mereka mengetahui dimana posisi mereka
- mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka

Berdasarkan uraian diatas, definisi pemberdayaan dapat disimpulkan sebagai suatu tindakan perusahaan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi, kemampuan dan daya kerjanya, sehingga betul - betul karyawan tersebut dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan minimal. Variabel tersebut dapat diukur dengan :

1. Rasa memiliki pekerjaan
2. Memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan
3. Penempatan diri terhadap pekerjaan
4. Mampu melaksanakan pengendalian kerja

Dari uraian yang telah disebutkan sebelumnya, maka dapat disusun suatu proposisi menyangkut pemberdayaan karyawan dalam suatu proses kualitas dalam hubungannya dengan pelaksanaan/implementasi program jaminan kualitas yang diterapkan oleh suatu perusahaan sebagai berikut :

*H3 : Pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas*

#### **2.4. Komitmen**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang, mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi dan keinginan melanjutkan partisipasi aktif didalamnya (Newstorm & Davis, 1993). Menurut Mowday, Porter & Steers (1982) (dikutip dari Luthans, 1992) dikatakan bahwa

komitmen organisasional terdiri dari 3 (tiga) faktor, yaitu : (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (2) kemauan besar untuk berusaha bagi organisasi, dan (3) kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Meyer dan Allen (1991, 1997), komitmen mempunyai tiga komponen yaitu :

- a. Komitmen afektif, dimana karyawan merasa ingin tetap tinggal. Ini merupakan keterikatan emosional atau psikologis kepada organisasi.
- b. Komitmen kontinuen, dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal. Karyawan seperti ini merasa terjat dengan perusahaan karena kurang mempunyai ketrampilan, atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan.
- c. Komitmen normatif, dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal dan merasa punya kewajiban yang seharusnya dilakukan.

Komitmen dianggap sebagai affective atau attachment emosional terhadap organisasi, jadi individu yang mempunyai komitmen yang kuat maka dia akan mengidentifikasikan dirinya, atau terlibat dan menikmati sebagai bagian dari anggota organisasi. Jadi komitmen adalah kekuatan relative individu untuk mengidentifikasikan dirinya dan melibatkan dirinya pada organisasi tertentu (Mowday et.al., 1979).

Seperti yang dinyatakan oleh Weiner (1982) bahwa komitmen adalah tekanan normatif yang teinternalisasi untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan tujuan organisasi dan menyatakan bahwa individu yang mempunyai perilaku seperti itu karena mereka percaya hal itu adalah benar dan bermoral untuk melakukannya.

Tumbuhnya komitmen ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerja itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi, dan faktor-faktor yang berhubungan dengan setting pekerjaan secara umum. Komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis atau orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra bagi kepentingan organisasi.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk menguji hubungan yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam hal ini adalah budaya organisasi dan kepuasan kerja. Meglino et.al (1989) menemukan bahwa karyawan lebih merasa puas dan berkomitmen ketika nilai-nilai mereka sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh atasannya. Begitu juga dengan penemuan Oliver (1990) yang menemukan bahwa karyawan yang menunjukkan nilai partisipasi yang kuat memiliki komitmen yang relatif tinggi, sedangkan karyawan yang memiliki nilai instrumental yang kuat menunjukkan komitmen yang rendah.

Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk memenangkan komitmen karyawan, dalam rangka mengurangi banyaknya kerugian yang disebabkan oleh tingginya turn over rate karyawan, antara lain dengan cara :

□ Paket kompensasi yang kompetitif dan adil

Komitmen kerja juga sering dioperasionalkan sebagai komitmen terhadap organisasi / job involvement (pelibatan dalam kerja). Komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis atau orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan.

Ramzek (1985) sebagai salah satu peneliti menyebut hal tersebut sebagai keterlibatan dalam organisasi / job involvement. Mowday (1982) telah meneliti tentang komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan prediktor perilaku karyawan, khususnya turnover dan abstain.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan / pemanfaatan secara maksimal keterampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morroy, Mc Elroy, dan Blum, 1982), yaitu :

1. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan / identification
2. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan / involvement (perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan).
3. Perasaan loyal / loyalty (perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal).

Dari uraian yang telah disebutkan diatas, dapat diambil suatu proposisi menyangkut hubungan antara komitmen karyawan terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas sebagai berikut :



Dari uraian yang telah disebutkan diatas, dapat diambil suatu proposisi menyangkut hubungan antara komitmen karyawan terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas sebagai berikut :

*H4 : Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas*

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Frans S. M. Simanjuntak, 2001 tentang Evaluasi Implementasi Program Jaminan Kualitas (*Quality Assurance Program*) ISO 9001 di PT. Sintra Sinarindo Elektrik Jakarta, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Masih ditemui penyimpangan atau pelanggaran yakni ketidaktaatan terhadap prosedur/instruksi kerja yang ditetapkan, dengan urutan klasifikasi tertinggi mulai tidak dilakukan sama sekali karena kelalaian atau karena tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan (34.15 %), dilakukan tetapi kurang (31.71 %), dan dilakukan tetapi salah (26.83 %) yang mana semua menunjukkan unsur kelalaian sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan.
2. Terdapat korelasi positif antara terjadinya produk cacat dan meningkatnya jumlah keluhan pelanggan sebagai akibat dari barang (gangguan trafo) setelah lolos uji pabrik dan dioperasikan di lapangan, dengan temuan penyimpangan atau pelanggaran terhadap prosedur/instruksi kerja yang dominan terjadi di Divisi Production Management yang membawahi

Bagian Production Control, yang dapat dikategorikan merupakan kelalaian karyawan.

3. Implementasi program jaminan kualitas ternyata memang sangat membantu manajemen perusahaan dalam mengendalikan semua penyimpangan prosedur dalam kegiatan perusahaan sehingga manajemen dapat segera mengambil tindakan koreksi yang tepat agar penyimpangan tersebut tidak meluas dan segera dihentikan.

4. Dari evaluasi terhadap persepsi karyawan menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

a. Persepsi terhadap pemahaman proses kualitas

Secara umum karyawan cukup mengerti dan memahami konsep kualitas, mengerti visi perusahaan dan setuju dengan visi yang ditetapkan perusahaan serta yang tidak kalah pentingnya adalah karyawan percaya bahwa proses peningkatan kualitas perusahaan adalah penting dan hal tersebut merupakan nilai tertinggi (4.57)

b. Persepsi terhadap pengembangan dan penerapan proses kualitas

- karyawan masih memiliki pemikiran netral dalam artian ragu-ragu setuju terhadap pandangan bahwa proses kualitas perusahaan telah mengalami kemajuan memuaskan dalam mengimplementasikan konsep kualitas. Hal ini mengindikasikan bahwa proses kualitas perusahaan masih perlu ditingkatkan.
- karyawan masih memiliki pemikiran netral dalam artian ragu-ragu setuju terhadap pandangan bahwa program penerimaan saran

karyawan demi untuk perbaikan kualitas telah berhasil dan telah memenuhi kebutuhan karyawan, termasuk pandangan bahwa perusahaan menuju komunikasi terbuka. Hal ini mengindikasikan bahwa selama ini saran-saran karyawan untuk perbaikan kualitas belum dimanfaatkan perusahaan dengan baik dan komunikasi antara manajemen perusahaan dan karyawan sebaiknya perlu ditingkatkan lagi.

c. Persepsi terhadap pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas

- secara umum karyawan merasa bahwa kualitas merupakan pekerjaannya, karyawan sangat menyukai apabila lebih dilibatkan lagi dalam implementasi kualitas dengan berpartisipasi dalam mengembangkan saran/ide di masa mendatang. Hal ini mengindikasikan bahwa di masa mendatang karyawan harus lebih dilibatkan lagi dalam mengembangkan sasaran/target mutu.
- Karyawan bersikap netral terhadap pandangan bahwa perusahaan sangat puas terhadap respon yang timbul terhadap ide-ide karyawan, dan terhadap pandangan bahwa pengalaman/partisipasi yang disumbangkan karyawan dihargai perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih kurang atau belum menghargai sumbangan saran-

saranpemikiran dari karyawan dalam pengembangan proses kualitas.

d. Persepsi karyawan tentang koimitmen terhadap proses kualitas.

Karyawan memiliki persepsi positif terhadap implementasi program jaminan kualitas ISO 9001 dan komit terhadap proses kualitas, serta karyawan merasa bahwa proses kualitas akan tetap menjadi bagian dari pekerjaannya.

Dalam penelitian tersebut analisis terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner dilakukan dengan mencari mean (rata-rata), standard deviasi, dan koefisien rata-rata dari tiap-tiap pertanyaan yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis terhadap data yang dikumpulkan dilakukan dengan teknik analisis deskriptif dan uji statistik dengan bantuan program excel dan SPSS for Ms. Windows release 6.0.

Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh D. Wahyu A., 1999, dapat disimpulkan bahwa kesulitan yang dihadapi dalam mengimplementasikan program jaminan mutu ISO 9000 dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut ini (D. Wahyu A., 1999) :

Tabel 2. 1. Kesulitan yang dihadapi dalam mengimplementasikan program jaminan mutu ISO 9000

Faktor-faktor	Tk. kepentingan (skala 1-5) (rata-rata)	Tk. kesulitan (skala 1-5) (rata-rata)
- Mendapatkan dukungan dan komitmen dari top manajemen	4.73	2.83
- Mendapatkan dukungan dan komitmen dari middle manajemen	4.58	3.27
- Mendapatkan dukungan dan komitmen dari karyawan	4.40	3.44
- Ketepatan dokumentasi proses	4.36	3.51
- Antusiasme terus menerus dari top manajemen	4.32	3.24
- Antusiasme terus menerus dari middle manajemen	4.28	3.37
- Pengertian terhadap sistem mutu	4.22	3.59
- Antusiasme terus menerus dari karyawan	4.15	3.51
- Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan	4.07	3.24
- Alokasi sumber daya secukupnya	4.07	3.59
- Adanya waktu tambahan untuk pelatihan dan pertemuan	3.96	3.54
- Peningkatan yang nyata dalam penjualan dan profit	3.24	3.43
- Terjadinya penghematan biaya	3.22	3.48

(Sumber : D. Wahyu A., 1999)

Keterangan :

Tingkat kepentingan	Tingkat kesulitan
5 : sangat penting sekali	5 : sangat sulit
4 : sangat penting	4: cukup sulit
3 : baik bila dimiliki	3 : cukup mudah
2 : tidak penting	2 : sangat mudah
1 : tidak setuju	1 : tanpa usaha

Dari table 2.1. terlihat bahwa faktor yang paling penting dalam penerapan ISO 9000 adalah adanya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak (skala 4.73). Tanpa adanya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak, maka penerapan ISO 9000 mustahil dapat tercapai. Dukungan tersebut lalu diturunkan (top down) pada seluruh bagian dalam organisasi atau perusahaan. Selain itu, tingkat kesulitan dan dukungan dari top manajemen puncak rendah, dalam arti dukungan tersebut mudah diperoleh asalkan ada niat atau tekad yang bulat dari manajemen puncak tersebut dan semangat seluruh anggota organisasi dalam perusahaan.

Sedangkan berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Lai (1995) dalam Quality Management System Assesment to ISO 9000 : 1994, by Teow Ek dan Niew Bok Cheng (1995), ditunjukkan beberapa keuntungan yang dicapai perusahaan setelah memperoleh sertifikasi.registrasi ISO 9000 yang dapat dilihat dalam table 2.2. Tabel tersebut menggunakan penilaian terhadap manfaat pencapaian sertifikasi dengan skala Likert : 1-5

Tabel 2.2. Manfaat yang diperoleh dari pencapaian sertifikat ISO 9000

Faktor-faktor	Manfaat (rata-rata)
a. Menjamin pasar baru/pasar yang ada	
- Menjamin kesempatan ekspor ke Eropa	3.38
- Menjamin kesempatan ekspor ke pasar-pasar lain	2.93
b. Memperbaiki posisi persaingan	
- Memperbaiki posisi persaingan	3.48
c. Tekanan dan kepuasan pelanggan	
- memperbaiki keyakinan pelanggan	3.65
- kepuasan pelanggan lebih baik	3.55
- memenuhi kepuasan pelanggan	3.34
d. Keuntungan/manfaat praktis	
- memperbaiki sistem mutu yang ada	3.88
- pendokumentasian sistem mutu yang ada	3.86
- memperbaiki kesadaran mutu	3.66
- mengurangi masalah-masalah mutu	3.42
- memperbaiki komunikasi antar karyawan	3.42
- mencapai kerja tim dan kerjasama antar karyawan lebih baik	3.34
- memperbaiki proses	3.31
- mengurangi pekerjaan ulang pemborosan	3.30
- membantu tercapainya TQM	3.27
- mengurangi audit mutu pemasok oleh pelanggan	2.97
- memperbaiki/meningkatkan produktivitas	2.95
- memperbaiki moral karyawan	2.92
- mengurangi biaya	2.85
- meningkatkan profit	2.77

(Sumber : Lai , 1995 Quality Management System Assesment to ISO 9000:1994)

Ternyata manfaat tertinggi dari implementasi program jaminan kualitas ISO 9000 adalah memperbaiki system mutu yang ada (nilai 3.88) dan pendokumentasian system mutu yang ada (nilai 3.86).

Beberapa penelitian pendukung lain adalah sebagai berikut :

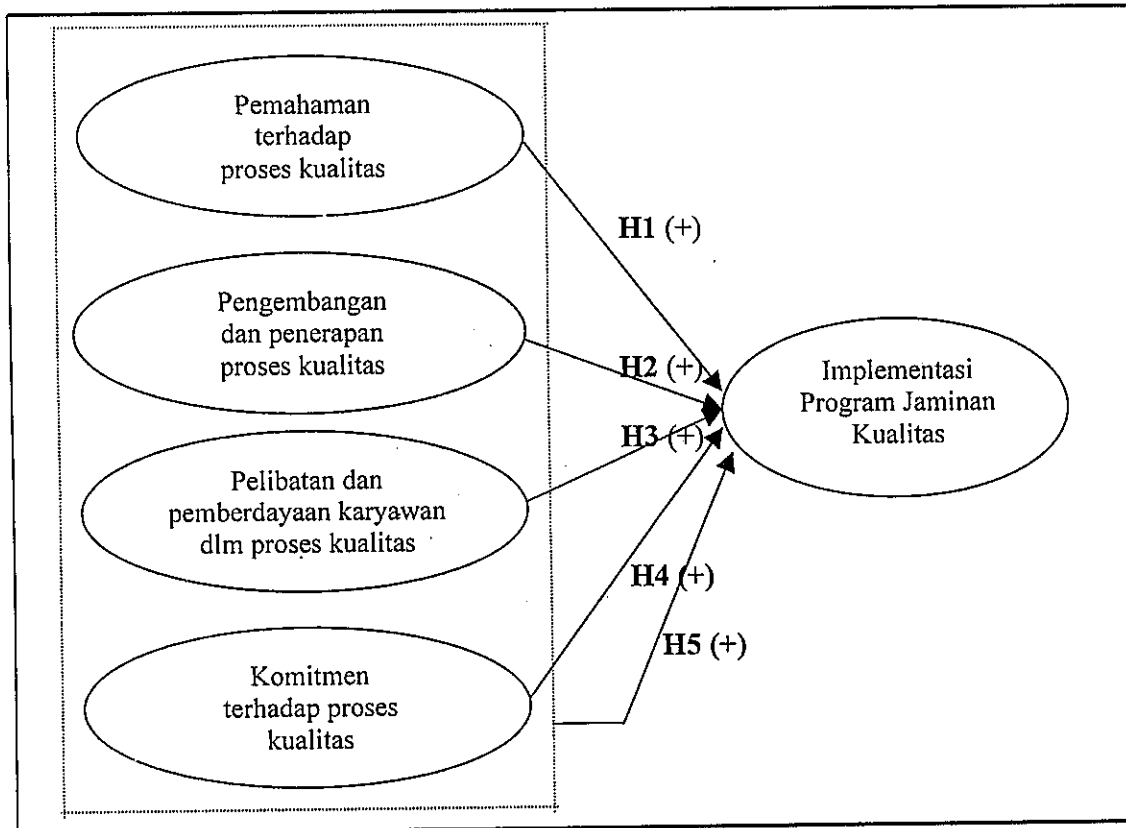
No.	Peneliti	Variabel	Teknik Analisis
1.	Frans S. M. Simanjuntak	evaluasi implementasi program jaminan kualitas ( <i>Quality Assurance Program</i> ) ISO 9001 di PT. Sintra Sinarindo Elektrik Jakarta	analisis deskriptif dan diagram pareto
2.	Feinstein A. H.	hubungan kepuasan kerja dengan komitmen pada karyawan restoran	regresi berganda
3.	Lai, Teow Ek dan Niew Bok Cheng (1995).	keuntungan yang dicapai perusahaan setelah memperoleh sertifikasi.registrasi ISO 9000	analisis deskriptif
4.	Bambang T. Sulistyio	hubungan kepuasan kerja pada karyawan medis dan non medis (yayasan kesehatan Telkom)	analysis of variance & step wise multiple regression analysis
5.	D. Wahyu A.	kesulitan yang dihadapi dalam mengimplementasikan program jaminan mutu ISO 9000	analisis deskriptif
6.	Rumiati	hubungan kepuasan kerja dengan komitmen pada karyawan non medis di RS Kariadi Semarang	korelasi pearson dan korelasi konikal



## 2.6. Kerangka Berpikir Teoritis

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan sebelumnya, didapatkan suatu kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

**Gambar. 2.1. Kerangka Berpikir Teoritis**



## 2.7. Hipotesis yang diajukan

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut, dapat diajukan lima hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Pemahaman terhadap proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan.*
- H2 : Pengembangan dan penerapan proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan*
- H3 : Pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas*
- H4 : Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas*
- H5 : Pemahaman, pengembangan dan penerapan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, komitmen karyawan pada proses kualitas berpengaruh positif terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas.*

## 2.8. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variable penelitian yang terdiri dari empat variable bebas (independent) dan satu variable terikat (dependen) dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemberdayaan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk memberikan kewenangan kepada karyawan untuk meningkatkan prestasi, kemampuan dan daya kerjanya sehingga betul-betul karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab dengan pengawasan minimal.
2. Komitmen adalah perasaan dan persepsi dari loyalitas dan emosi individu yang berdampak pada organisasi tempat bekerja dan berada (Al Pander. 1990).
3. Pengembangan adalah penggunaan teknologi baru untuk memfasilitasi peningkatan kinerja dalam perubahan organisasi (Noble et. Al, 2000) dengan kemampuan untuk memaksimalkan pengalaman, melihat hubungan, tanggung jawab, keamanan dan keberanian serta ketidakterikatan pada aturan-aturan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Pemahaman adalah orientasi pembelajaran dengan suatu pemahaman konsep yang baik oleh karyawan yang akan mempengaruhi kecenderungan perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan semua jenis pengetahuan (Baker dan Sinkula, 1999).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Pengumpulan Data**

##### **3.1.1. Populasi Penelitian**

Populasi penelitian disini adalah karyawan Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus. Karyawan tersebut merupakan karyawan yang terlibat langsung dengan proses produksi. Tercatat bahwa karyawan yang terkait dengan proses produksi berjumlah 167 orang.

##### **3.1.2. Sampel Penelitian**

Dari populasi penelitian selanjutnya akan dilakukan sampling untuk mewakili jumlah populasi yang ada. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini dilakukan dengan didasarkan pada saran Roscone (1975) dalam Sdekaran (1992, p. 253) yang menyatakan bahwa :

- Jumlah sampel yang memadai untuk penelitian adalah berkisar 30 hingga 500.
- Jika jumlah sampel dibagi menjadi beberapa kategori, maka ukuran sampel minimum adalah 30 untuk setiap kategori.
- Pada penelitian yang menggunakan analisis multivariat (seperti analisis regresi berganda), ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar daripada jumlah variabel bebas (minimal 10 kali).

Sementara itu Hair et al (1998, p. 105) menyatakan bahwa jumlah sampel yang harus diambil apabila menggunakan teknik analisis regresi berganda adalah 15 hingga 20 kali jumlah variabel yang digunakan. Jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 4 variabel sehingga jumlah sampel yang diambil adalah 60 – 80 dengan teknik sampling proporsional sampling. Dari 167 orang karyawan yang terlibat langsung dengan proses kualitas akan diambil 80 orang dengan teknik random sampling dengan kualifikasi responden : masa kerja minimal 1 tahun dan minimal jabatan adalah operator mesin (pengawas, kepala sub bidang, dan kepala bagian masuk dalam daftar responden).

### **3.1.3. Jenis dan Sumber Data**

Data yang diambil dalam penelitian ini adalah segala jenis data yang berkaitan dengan implementasi jaminan kualitas (ISO 9001) di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus, baik secara langsung maupun tidak langsung. Jenis data yang digunakan dapat digolongkan menjadi 2 yaitu data primer dan data sekunder.

#### **Data primer**

Diperoleh dengan melakukan survey dan wawancara yang dilengkapi dengan kuisioner. Data ini berupa jawaban responden atas variabel persepsi karyawan mengenai implementasi program jaminan kualitas.

#### **Data sekunder**

Diperoleh dari data yang berkaitan dengan implementasi jaminan kualitas yaitu data kapasitas produksi dan jumlah produk yang tidak memenuhi syarat.

### **3.1.4. Teknik Pengumpulan Data**

#### **Wawancara**

Dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dari responden yaitu dengan cara melakukan tanya jawab dengan responden.

#### **Observasi**

Penelitian sebagai kegiatan ilmiah harus memenuhi kriteria yang dapat diuji kebenarannya dengan dilakukan perbandingan dengan kondisi sebenarnya yang wajar tanpa dipersiapkan, diubah atau bukan diadakan khusus untuk keperluan penelitian.

#### **Kuisisioner**

Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden baik bersifat terbuka maupun tertutup kepada bagian yang terlibat langsung dengan produksi. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner dibuat berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Frans S. M. Simanjuntak, 2001 tentang Evaluasi Implementasi Program Jaminan Kualitas (*Quality Assurance Program*) ISO 9001 di PT. Sintra Sinarindo Elektrik Jakarta, terbagi menjadi 4 yaitu persepsi terhadap pemahaman proses, pengembangan dan penerapan proses, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta persepsi karyawan tentang komitmen terhadap proses kualitas. Untuk metode pengumpulan data sekunder diperoleh dari data :

- laporan tahunan hasil produksi
- jumlah produk yang rusak

- penelitian buku panduan kualitas
- manual-manual prosedur kerja

### 3.2. Metode Analisis Data

Data primer dan sekunder merupakan data empiris sebagai bahan untuk melakukan analisis dari observasi dengan menggunakan teori yang ada.

Untuk menganalisis pengaruh pemahaman karyawan pada proses kualitas, menganalisis pengaruh pengembangan dan penerapan proses kualitas, menganalisis pengaruh pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas, menganalisis pengaruh komitmen karyawan pada proses kualitas, serta menganalisis pengaruh pemahaman, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan, dan komitmen karyawan secara bersama-sama terhadap pelaksanaan program jaminan kualitas (ISO 9001) yang telah diterapkan dilakukan penyebaran kuisioner secara langsung pada seluruh pegawai yang ada di pabrik yakni yang terlibat langsung dengan proses produksi dan dievaluasi dengan Skala Likert 1-5.

#### 3.2.1. Analisis Data

Analisis terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner dilakukan dengan mencari rata-rata (mean), standar deviasi, dan koefisien rata-rata tiap pertanyaan dalam kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu.

Analisis terhadap data yang dikumpulkan dilakukan dengan teknik Analisis Deskriptif dan uji statistik dengan bantuan program excel dan program SPSS.

Hasil dari rata-rata (mean) menunjukkan angka 1-5 yang artinya :

- sangat tidak setuju : 1 - 1,9
- tidak setuju : 2 – 2,9
- netral : 3 – 3,5
- setuju : 3,5 – 4,6
- sangat setuju : 4,6 - 5

#### **3.2.1.1. Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisioner dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing –masing pertanyaan dengan total skor (corrected item total correlation) pada konstruksya dengan bantuan program statistik SPSS. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Imam Ghozali, 2000).

#### **3.2.1.2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisioner yang diberikan. Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat



ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Suatu data dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Cronbach Alpha diatas 0,7 (Sekaran, 1992).

### **3.2.2. Analisis Statistik**

Analisis statistik digunakan untuk menyederhanakan data supaya data lebih mudah diinterpretasikan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk mengolah dan membahas data yang telah diperoleh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sebelum analisis regresi, terlebih dahulu akan dilakukan uji penyimpangan asumsi klasik.

#### **3.2.2.1. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik**

Pengujian penyimpangan asumsi klasik dilakukan agar hasil analisis regresi memenuhi criteria BLUE (Best, Linear, Unbiased Estimator). Uji asumsi klasik ini terdiri dari uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas data serta uji otokorelasi.

##### **Uji Multikolinearitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas. Untuk model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variable bebas. Untuk mengetahui adanya multikolinearitas dapat diketahui dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebasnya. Dengan bantuan program SPSS, maka matriks tersebut dapat diketahui dan apabila terdapat korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0.9), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas yang serius (Imam Ghozali,

2001). Selain itu juga dapat digunakan dengan melihat besaran VIF (Variance Inflation Factor), apabila besaran VIF mempunyai nilai dibawah 10, maka model regresi tersebut bebas dari multikolinearitas (Imam Ghazali, 2001).

### **Uji Heteroskedastitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan apabila berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Bila terjadi gejala heteroskedastisitas akan menimbulkan akibat varians koefisien regresi menjadi minimum dan confidence interval melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi.

Heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Dalam uji Glejser, model regresi linear yang digunakan dalam penelitian ini diregresikan untuk mendapatkan nilai residualnya. Kemudian nilai residual tersebut diabsolutkan dan dilakukan regresi dengan semua variabel independen, bila terdapat variabel independen yang berpengaruh signifikan pada tingkat signifikansi 5 % terhadap residual absolut maka terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi ini (Gunawan Sumodiningrat, 1996 ; 271).

## Uji Normalitas

Tujuan dari uji ini adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel bebas/variabel terikat kedua-duanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov satu arah. Hair et al (1998) mengemukakan bahwa normalitas data dapat dilihat dengan uji Kolmogorov Smirnov. Apabila nilai Z statistiknya tidak signifikan maka suatu data disimpulkan terdistribusi secara normal. Uji Kolmogorov Smirnov dipilih dalam penelitian ini karena uji ini dapat secara langsung menyimpulkan apakah data yang ada terdistribusi normal secara statistik atau tidak. Sementara uji normalitas data yang lain seperti dari statistika deskriptif dirasa tidak efisien karena memerlukan kesimpulan tambahan.

### 3.2.2.2. Analisis Regresi

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka teknik yang digunakan adalah regresi berganda. Dalam penelitian ini model persamaan yang diperoleh adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

dimana ;

- Y : variabel dependen regresi (implementasi program jaminan kualitas)
- $x_1$  : variabel independen regresi 1 (pemahaman terhadap proses kualitas)
- $x_2$  : variabel independen regresi 2 (pengembangan dan penerapan proses kualitas)
- $x_3$  : variabel independen regresi 3 (komitmen karyawan)
- $x_4$  : variabel independen regresi 4 (pelibatan dan pemberdayaan karyawan)
- $b_{1,2,3,4}$  : koefisien regresi masing-masing variabel
- $b_0$  : konstanta
- e : error

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi variabel independen yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara partial maupun secara simultan serta mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel dependen.

### 3.2.2.3. Uji Hipotesis

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua buah pengujian, yaitu uji-t dan uji-F.

#### 1. Uji-t statistik

Uji t dilakukan pada pengujian hipotesis secara parsial untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen.

Langkah – langkahnya adalah sebagai berikut :

- Merumuskan hipotesis

$H_0 - \beta_1 = 0$  ; artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel  $X_n$  (variabel independen) terhadap variabel  $Y$  (variabel dependen).

$H_1 - \beta_1 > 0$  ; artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel  $X_n$  (variabel independen) terhadap variabel  $Y$  (variabel dependen).

- Menentukan signifikansi sebesar 5 % dan degree of freedom ( $df = n - k$ ) untuk menentukan nilai t tabel yang mana n adalah jumlah pengamatan dan k adalah jumlah variabel.

- Menghitung nilai t dengan rumus

$$t \text{ hitung} = \beta_1 / Sc(\beta_1) \quad (\text{Gujarati ; 1995})$$

dimana :

$\beta_1$  : koefisien perubahan nilai tiap variabel independen ( $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_4$ )

Sc : standar deviasi koefisien perubahan nilai tiap variabel independen ( $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_4$ )

- Kesimpulan

$H_0$  ditolak jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

$H_0$  diterima jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$

Apabila tingkat signifikansi t hitung lebih kecil ( $<$ ) dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ( $\alpha$  ; 0,05) maka secara parsial variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

## 2. Uji F-statistik

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen yang digunakan dalam model penelitian mempunyai pengaruh secara simultan/bersama-sama terhadap variabel dependen.

Langkah – langkahnya adalah sebagai berikut :

- Merumuskan hipotesis

$H_0 - \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_4 = 0$  ; artinya secara bersama-sama tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel X (variabel independen) terhadap variabel Y (variabel dependen).

$H_1 - \beta_1 \neq \beta_2 \neq \dots \beta_4 > 0$  ; artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel  $X_n$  (variabel independen) terhadap variabel Y (variabel dependen).

- Menentukan signifikansi sebesar 5 % dan degree of freedom  $(df)_{\text{numerator}} (= k - 1)$  dan  $(df)_{\text{denominator}}$  untuk menentukan nilai F tabel.

- Menghitung nilai F dengan rumus

$$F_{\text{hitung}} = R^2 : (k - 1) / (1 - R^2) : (n - k) \quad (\text{Gujarati ; 1995})$$

dimana :

$R^2$  : koefisien determinasi/Explained Sum Squares (ESS)

$1 - R^2$  : residual sum squares

$n$  : jumlah pengamatan

$k$  : jumlah variabel

- Kesimpulan

$H_0$  ditolak jika  $f_{\text{hitung}} > f_{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima jika  $f_{\text{hitung}} < f_{\text{tabel}}$

Apabila tingkat signifikansi  $f_{\text{hitung}}$  lebih kecil ( $<$ ) dari taraf signifikansi yang telah ditetapkan ( $\alpha$  ; 0,05) maka secara simultan/bersama-sama

variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen ( $H_0$  ditolak).

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah nilai yang mengukur besarnya sumbangan variabel-variabel independen secara bersama-sama atau simultan terhadap variasi (naik turunnya) variabel dependen. Jadi semakin besar koefisien determinasi, berarti semakin besar variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan variasi dari variabel dependen diakibatkan oleh faktor-faktor lain dapat diukur oleh koefisien non determinasi ( $1 - R^2$ )

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen maka  $R^2$  pasti meningkat, tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan adjusted  $R^2$  pada saat mengevaluasi mana model regresi yang baik. Tidak seperti  $R^2$ , nilai adjusted  $R^2$  dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.



## **BAB IV ANALISIS DATA**

### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

#### **Pura Group**

Berawal dari percetakan letter-press Pusaka Raya yang didirikan pada tahun 1908 oleh generasi pertama, kemudian digunakan mesin cetak offset oleh generasi kedua pada tahun 1939 dan pada tahun 1971, usaha ini secara resmi menjadi badan hukum dengan nama PT. Pusaka Raya.

PT. Pusaka Raya berkembang pesat di era tahun 70-an dengan didirikannya unit baru seperti Unit Box yang memproduksi corrugated box lengkap dengan accesories seperti partition, layer, dll serta didirikannya Unit Rotogravure yang memproduksi kemasan (farmasi, food, cigarette, dll) dengan teknik cetak rotogravure.

Untuk memenuhi kebutuhan kertas yang digunakan oleh Unit Box dan Unit Offset maka didirikan Unit Kertas (Paper Mill) dan Unit Coating yang memproduksi art paper. Pada tahun 1981 didirikan PT. Pura Baru yang kemudian pada tahun 1983 diubah menjadi PT. Pura Barutama dengan lingkup usaha percetakan, kertas, serta karton gelombang. Untuk memodifikasi mesin-mesin produksi dilayani oleh Unit Workshop, sedangkan untuk penyempurnaan atau penambahan electronic control dilaksanakan oleh Bagian Research & Development Electronics.

Untuk meningkatkan efisiensi di semua unit produksi tersebut, PT. Pusaka Raya, PT. Pura Box, dan PT. Pura Roto bergabung menjadi satu dengan nama PT. Pura Barutama sehingga sejak saat tersebut PT. Pura Roto menjelma menjadi PT. Pura Barutama Unit Rotogravure. Semua unit tersebut mempunyai management masing-masing dan terus berusaha mengembangkan diri, menemukan inovasi produk dan saling bekerja sama dengan unit produksi lain. Pengalaman dan perkembangan perusahaan yang berkesinambungan menunjukkan keberhasilan budaya kerja Pura yang bertumpu pada teknologi dan inovasi.

Dengan berkembangnya berbagai unsur pengaman (security features) baik pada paper, printing ink, teknik cetak, stamping foil maupun holography dan didukung oleh engineering & machine fabrication, kemudian didirikan Total Security System (TSS) yang memadukan semua unsur sekuriti dalam produk atau dokumen sekuriti. Perkembangan terakhir menunjukkan PT. Pura Barutama juga menyangand misi untuk memproduksi kertas uang (Bank Note) yang sarat dengan kandungan sekuriti.

Untuk menjaga konsistensi produk, sudah 7 unit produksi yang menerapkan sistem mutu ISO 9002/SNI 19-9002, yaitu Unit Holography, Corrugated Box, Paper Mill, Security Paper Mill, Rotogravure Printing, Offset Printing dan Konverta. Dengan penerapan sistem mutu ini, PT. Pura Barutama yang dikenal luas sebagai PURA GROUP akan terus berkarya dalam lingkup nasional maupun internasional.

### **PT. Pura Barutama Unit Rotogravure**

Dengan perkembangan yang berkesinambungan serta dukungan perusahaan farmasi, food, dan cigarette baik lokal maupun asing, PT. Pura Barutama Unit Rotogravure berkembang pesat dengan memproduksi kemasan farmasi, food, cigarette, dll sebagai tulang punggung usaha. Sesuai dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat, beragam kemasan dengan teknik cetak rotogravure ini juga digunakan untuk mengemas produk-produk lain non farmasi seperti food, snack, candy, chocolate, ice cream, agroproduct, cosmetics, soap, detergent, shampoo, soft tube, perfume, tea, cigarette, dll.

Dengan berjalannya waktu dalam usianya yang lebih dari 33 tahun ini, Unit Rotogravure melengkapi diri dengan berbagai mesin sekaligus memperkuat sumber daya manusianya. Saat ini, Unit Rotogravure terbagi dalam 3 lokasi yang berbeda :

1. Roto I di Jl. AKBP Agil Kusumadya 203, Kudus 59347, terbagi dalam 2 kelompok besar, yaitu :

1.1. Multi-layer Packaging

1.2. Cigarette Packaging

2. Roto II di Jl. AKBP Agil Kusumadya Km. 4, Kudus 59347, terbagi dalam 2 kelompok besar, yaitu :

2.1. Cigarette Tipping Paper

2.2. Sticker, Gum Tape & Cold Seal Wrapper

3. Unit Metallizing di Jl. Pragola, Jati Wetan, Kudus 59346, terbagi dalam 4 kelompok besar, yaitu :

3.1. Metallized Paper & Metallized Board

3.2. Hoogram Paper & Hologram Board

3.3. Alumunium Paper & Alumunium Board

3.4. Cello Paper & Cello Board

Ini semua ditangani oleh sejumlah tenaga ahli berpendidikan dan terlatih di bidang masing-masing. Dengan dukungan Pura Reprohouse (yang melayani bidang pre-press), Printing Cylinder Making Plant, Printing Ink Making Plant dan dilengkapi Clean Room, Unit Rotogravure siap melaksanakan pelayanan cepat dan tepat waktu.

Salah satu kekuatan dari Pura Group adalah kemampuannya untuk memadukan segenap potensi dan pengalaman unit-unit produksi yang demikian beragam. Menjadi salah satu unit produksi dalam Pura Group memungkinkan Unit Rotogravure memiliki range of product yang cukup luas lengkap dengan unsur pengaman (security features) yang menghindarkan kemungkinan pemalsuan.

#### **4.2. Gambaran Umum Responden**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Hair et al, 1995). Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus, sedangkan sebagai sampel yaitu karyawan Departemen Etiket. Karyawan tersebut merupakan karyawan yang terlibat langsung dengan proses produksi. Tercatat bahwa karyawan yang terkait dengan proses produksi berjumlah 167 orang. Dari 167 orang karyawan yang terlibat langsung dengan proses kualitas diambil 80 orang dengan teknik random sampling dengan kualifikasi : masa kerja minimal 1 tahun dan minimal jabatan adalah operator mesin (pengawas, kepala sub bidang, dan kepala bagian masuk dalam daftar responden).

#### 4.2.1. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Lulusan SD	11	13,75
Lulusan SMP	25	31,25
Lulusan SMA	44	55
Jumlah	80	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.2. diatas nampak bahwa responden lulusan SMA merupakan responden mayoritas yaitu 55% dari total 80 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.2.2. Responden Menurut Masa Kerja

Komposisi responden berdasarkan aspek masa kerja dapat dilihat pada

Tabel 4.2.

**Tabel 4.2.**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
< 2 tahun	2	2,5
2 s/d 3 tahun	4	5
> 3 tahun	74	92,5
Jumlah	80	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden dengan masa kerja diatas 3 tahun merupakan responden mayoritas yaitu 92,5% dari total 80 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.2.3. Responden Menurut Usia

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Responden Menurut Usia**

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
< 30	26	32,5
30 s/d 45	50	62,5
> 45	4	5
Jumlah	80	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.3. diatas nampak bahwa responden berusia antara 30 sampai dengan 45 tahun adalah yang terbesar yaitu 62,5% dari total 80 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### 4.2.4. Responden Menurut Jabatan Kerja

Apabila dilihat jabatan kerja di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus, maka komposisi responden berdasarkan Jabatan Kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4.**  
**Responden Menurut Jabatan Kerja**

Jabatan kerja	Frekuensi	Persentase
Operator	50	62,5
Pendukung Produksi	6	7,5
Pengawas	20	25
Kepala Bidang	2	2,5
Kepala Bagian	2	2,5
Jumlah	100	100

Sumber: data primer, diolah, 2004

Berdasarkan Tabel 4.4. diatas nampak bahwa responden dengan jabatan kerja sebagai operator adalah yang terbesar yaitu 62,5 % dari total 80 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

### 4.3 Uji Validitas Dan Reliabilitas

#### 4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *product moment*. Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.5**  
**Hasil Pengujian Validitas**

No	Variabel / Indikator	R	r tabel	Ket
1	Pemahaman Terhadap Proses Kualitas			
	- Indikator 1	0,757	0,239	Valid
	- Indikator 2	0,574	0,239	Valid
	- Indikator 3	0,508	0,239	Valid
	- Indikator 4	0,604	0,239	Valid
	- Indikator 5	0,486	0,239	Valid
	- Indikator 6	0,492	0,239	Valid
	- Indikator 7	0,661	0,239	Valid
	- Indikator 8	0,531	0,239	Valid
	- Indikator 9	0,661	0,239	Valid

	- Indikator 10	0,533	0,239	Valid
	- Indikator 11	0,533	0,239	Valid
	- Indikator 12	0,539	0,239	Valid
2	Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas			
	- Indikator 13	0,577	0,239	Valid
	- Indikator 14	0,601	0,239	Valid
	- Indikator 15	0,437	0,239	Valid
	- Indikator 16	0,608	0,239	Valid
	- Indikator 17	0,606	0,239	Valid
	- Indikator 18	0,626	0,239	Valid
	- Indikator 19	0,709	0,239	Valid
	- Indikator 20	0,446	0,239	Valid
	- Indikator 21	0,618	0,239	Valid
	- Indikator 22	0,647	0,239	Valid
	- Indikator 23	0,602	0,239	Valid
	- Indikator 24	0,524	0,239	Valid
	- Indikator 25	0,633	0,239	Valid
	- Indikator 26	0,602	0,239	Valid
No	Variabel / Indikator	R	r tabel	Ket
3	Pelibatan Dan Pemberdayaan Karyawan			
	- Indikator 27	0,534	0,239	Valid
	- Indikator 28	0,403	0,239	Valid
	- Indikator 29	0,464	0,239	Valid
	- Indikator 30	0,409	0,239	Valid
	- Indikator 31	0,685	0,239	Valid
	- Indikator 32	0,564	0,239	Valid
	- Indikator 33	0,529	0,239	Valid
	- Indikator 34	0,530	0,239	Valid
	- Indikator 35	0,480	0,239	Valid
	- Indikator 36	0,698	0,239	Valid
	- Indikator 37	0,448	0,239	Valid
	- Indikator 38	0,553	0,239	Valid
	- Indikator 39	0,557	0,239	Valid
	- Indikator 40	0,642	0,239	Valid
	- Indikator 41	0,506	0,239	Valid
	- Indikator 42	0,604	0,239	Valid
	- Indikator 43	0,442	0,239	Valid
4	Komitmen Karyawan			
	- Indikator 44	0,479	0,239	Valid
	- Indikator 45	0,620	0,239	Valid
	- Indikator 46	0,407]	0,239	Valid
	- Indikator 47	0,545	0,239	Valid
	- Indikator 48	0,493	0,239	Valid
	- Indikator 49	0,650	0,239	Valid



	- Indikator 50	0,475	0,239	Valid
	- Indikator 51	0,582	0,239	Valid
	- Indikator 52	0,634	0,239	Valid
	- Indikator 53	0,699	0,239	Valid
	- Indikator 54	0,723	0,239	Valid
5	Implementasi ISO 9001			
	- Indikator 55	0,656	0,239	Valid
	- Indikator 56	0,568	0,239	Valid
	- Indikator 57	0,560	0,239	Valid
	- Indikator 58	0,629	0,239	Valid
	- Indikator 59	0,483	0,239	Valid
	- Indikator 60	0,720	0,239	Valid
	- Indikator 61	0,537	0,239	Valid
	- Indikator 62	0,436	0,239	Valid
	- Indikator 63	0,656	0,239	Valid
	- Indikator 64	0,768	0,239	Valid
	- Indikator 65	0,789	0,239	Valid
	- Indikator 66	0,663	0,239	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.5 dapat diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari  $r_{table}$  untuk  $n = 80$  yaitu 0,239. Sehingga semua indikator dari variabel-variabel tersebut adalah valid.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap kuisioner yang diberikan. Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Suatu data dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Cronbach Alpha diatas 0,7 (Sekaran, 1992). Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.6 berikut ini.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Pemahaman Terhadap Proses Kualitas	0,8093	Reliabel
Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas	0,8525	Reliabel
Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,8436	Reliabel
Komitmen Karyawan	0,7937	Reliabel
Implementasi ISO 9001	0,8523	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang cukup besar yaitu diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel. Untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam pengujian statistik.

#### 4.4. Deskripsi Variabel

Dalam deskripsi variabel ini dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan atas hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukur variabel

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel**

Variabel	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis	Rata-rata	Standar deviasi
Pemahaman Terhadap Proses Kualitas	35 – 60	12 – 60	48,45	4,82
Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas	34 – 66	14 – 70	53,35	6,57
Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	52 – 85	17 – 85	67,69	6,09
Komitmen Karyawan	34 – 55	11 – 55	44,44	4,44
Implementasi ISO 9001	33 - 60	12 - 60	48.39	5.35

Sumber : Data primer yang diolah

Dari Tabel 4.7 tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Pemahaman Terhadap Proses Kualitas diperoleh sebesar 48,45 dan standar deviasi sebesar 4,82, dengan kisaran aktual skor yang berada antara 35 – 60. Dari 12 pertanyaan dalam kuisioner dengan skala likert 1 – 5 akan didapatkan skor kisaran teoritis adalah 12 – 60. Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya pemahaman kualitas terhadap proses kualitas yang cukup tinggi dari responden dalam implementasi ISO 9001 yang diterapkan di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure.
- b. Rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas diperoleh sebesar 53,35 dan standar deviasi sebesar 6,57 dengan kisaran aktual skor yang berada antara 34 – 66. Dari 14 pertanyaan dalam kuisioner dengan skala likert 1 – 5 akan didapatkan skor kisaran teoritis adalah 14 – 70. Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya pengembangan dan penerapan proses kualitas

yang cukup tinggi dari responden dalam implementasi ISO 9001 yang diterapkan di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure.

- c. Rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan diperoleh sebesar 67,69 dan standar deviasi sebesar 6,09, dengan kisaran aktual skor yang berada antara 52 – 85. Dari 17 pertanyaan dalam kuisioner dengan skala likert 1 – 5 akan didapatkan skor kisaran teoritis adalah 17 – 85. Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya pelibatan dan pemberdayaan karyawan yang cukup tinggi dari responden dalam implementasi ISO 9001 yang diterapkan di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure.
- d. Rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Komitmen Karyawan diperoleh sebesar 44,44 dan standar deviasi sebesar 4,44, dengan kisaran aktual skor yang berada antara 34 – 55. Dari 11 pertanyaan dalam kuisioner dengan skala likert 1 – 5 akan didapatkan skor kisaran teoritis adalah 11 – 55. Dengan demikian hal ini menunjukkan adanya bentuk komitmen yang cukup tinggi dari responden dalam implementasi ISO 9001 yang diterapkan di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure.
- e. Rata-rata skor jawaban responden untuk variabel Implementasi ISO 9001 diperoleh sebesar 48,39 dan standar deviasi sebesar 5,35, dengan kisaran aktual skor yang berada antara 33 – 60. Dari 12 pertanyaan dalam kuisioner dengan skala likert 1 – 5 akan didapatkan skor kisaran teoritis adalah 12 – 60. Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa

responden sangat antusias dalam melaksanakan implementasi ISO 9001 yang diterapkan di Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure.

#### **4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan model regresi linier berganda. Sebelum masuk ke dalam pengujian analisis regresi diperlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi yang terangkum dalam Uji Asumsi Klasik.

##### **4.5.1. Hasil Uji Normalitas**

Untuk menentukan normalitas data dengan uji Kolmogorov-Smirnov, nilai signifikansi harus di atas 5% (Santoso, 2004). Pengujian terhadap normalitas data dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov menunjukkan semua variabel mempunyai nilai signifikansi di atas 5%, hal tersebut mengindikasikan bahwa semua variabel berdistribusi normal Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut ini :

**Tabel 4.8**  
**Kolmogorov-Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	MAHAMAN	NGMBANG	MBRDYAN	KOMITMEN	ISO
N	80	80	80	80	80
Normal Parameters Mean	48,4500	53,3500	67,6875	44,4375	48,3875
Std. Deviation	4,82320	6,57402	6,08712	4,43759	5,35214
Most Extreme Absolute	,113	,082	,080	,123	,079
Differences Positive	,074	,068	,043	,112	,049
Negative	-,113	-,082	-,080	-,123	-,079
Kolmogorov-Smirnov Z	1,009	,730	,716	1,102	,708
Asymp. Sig. (2-tailed)	,260	,662	,685	,176	,698

a. Test distribution is Normal.

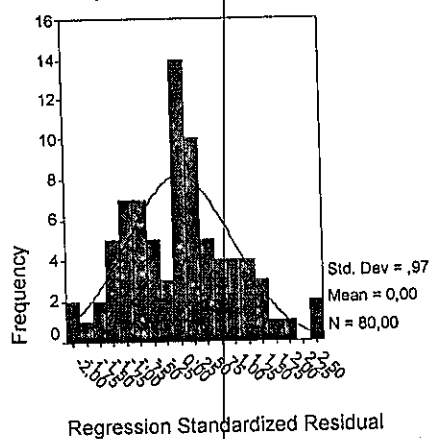
b. Calculated from data.

Uji asumsi klasik normalitas dengan menggunakan analisis grafik yang melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal sebagaimana Gambar 4.1. berikut:

**Gambar 4.1.**  
**Grafik Histogram**

Histogram

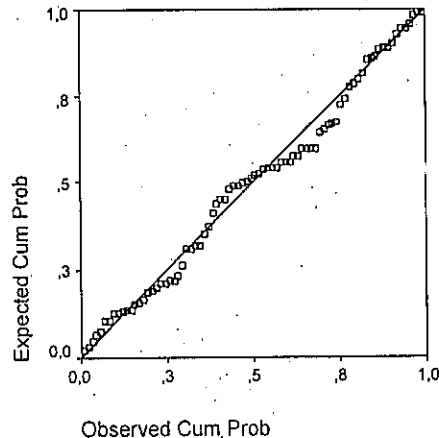
Dependent Variable: ISO



**Gambar 4.2.**  
**Grafik Normal Plot**

Normal P-P Plot of Regression

Dependent Variable: ISO



Berdasarkan grafik histogram gambar 4.1. dan grafik normal plot gambar 4.2, menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai dalam penelitian ini karena memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas tersebut menunjukkan hasil dengan data yang berdistribusi normal, sehingga sampel tersebut memenuhi syarat untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

#### 4.5.2. Hasil Uji Multikolinieritas

Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas bisa dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang tinggi pada variabel-variabel bebas suatu model regresi. Nilai VIF yang lebih besar dari 10 menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi (Ghozali, 2000). Hasil pengujian VIF dari model regresi adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Pengujian Multikolinieritas**

Variabel	VIF	Keterangan
Pemahaman Terhadap Proses Kualitas	2,674	Bebas multikolinier
Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas	2,520	Bebas multikolinier
Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	1,853	Bebas multikolinier
Komitmen Karyawan	3,343	Bebas multikolinier

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan sebagai prediktor model regresi menunjukkan nilai VIF yang berada di bawah angka 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi. Dengan demikian keempat variabel bebas tersebut dapat digunakan sebagai prediktor penelitian ini.



#### 4.5.3. Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dengan pengujian dengan menggunakan metode Gleyser. Pada prinsipnya pengujian dengan metode Gleyser dilakukan dengan meregresikan nilai mutlak *unstandardized residual* dengan variabel-variabel bebasnya. Jika tidak terdapat variabel yang signifikan maka disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya gejala heteroskedastisitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan Uji Glejser diperoleh sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	t	Sig.
Konstanta	0,578	0,565
Pemahaman Terhadap Proses Kualitas	1,428	0,157
Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas	0,893	0,292
Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,303	0,763
Komitmen Karyawan	0,320	0,750

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan uji Glejser menunjukkan bahwa tidak satupun variabel bebas yang memiliki signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa dengan kepercayaan 95%, model regresi tidak memiliki gejala adanya heteroskedastisitas.

#### 4.6. Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Analisis regresi linier digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (Imam Ghozali, 2001) yaitu: Pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan terhadap penerapan program jaminan kualitas.

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier yang digunakan dalam penelitian menggunakan bantuan program komputer *SPSS for Windows 11.5*. Adapun ringkasan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Ringkasan Hasil Regresi**

Variabel	Koef	t	Probability	Keterangan
Konstanta	1,889			
Pemahaman Terhadap Proses Kualitas	0,341	3,475	0,001	H1 diterima
Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas	0,455	6,515	0,000	H2 diterima
Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,207	3,199	0,002	H3 diterima
Komitmen Karyawan	0,556	4,665	0,000	H4 diterima
F	66,760			
Sig. F	0,000			
R <sup>2</sup>	0,781			

Sumber : Data primer yang diolah

Sumber : Data primer yang diolah

Dari tabel 4.11 maka dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$\text{Implementasi ISO 9001} = 1,889 + 0,341 \text{ Pemahaman Terhadap Proses} \\ \text{Kualitas} + 0,455 \text{ Pengembangan dan Penerapan} \\ \text{Proses Kualitas} + 0,207 \text{ Pelibatan dan} \\ \text{Pemberdayaan Karyawan} + 0,556 \text{ Komitmen} \\ \text{Karyawan} + e$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut diatas maka dapat dianalisis sebagai berikut:

#### 4.6.1. Pengujian Hipotesis Parsial

Pengujian regresi secara parsial dilakukan dengan menggunakan uji t. Pengujian hipotesis secara parsial akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

1. Pengujian secara parsial variabel  $X_1$  (Pemahaman Terhadap Proses Kualitas) memiliki estimasi t-hitung sebesar 3,475 dengan signifikansi 0,001. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel Pemahaman Terhadap Proses Kualitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap implementasi ISO 9001. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif Pemahaman Terhadap

Proses Kualitas terhadap Implementasi ISI 9001. Dengan demikian maka **Hipotesis 1 diterima.**

2. Pengujian secara parsial variabel  $X_2$  (Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas) memiliki estimasi t-hitung sebesar 6,515 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi ISO 9001. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas terhadap Implementasi ISO 9001. Dengan demikian maka **Hipotesis 2 diterima.**

3. Pengujian secara parsial variabel  $X_3$  (Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan) memiliki estimasi t-hitung sebesar 3,199 dengan signifikansi 0,002. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa variabel Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi ISO 9001. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Implementasi ISO 9001. Dengan demikian maka **Hipotesis 3 diterima.**

4. Pengujian secara parsial variabel  $X_4$  (Komitmen Karyawan) memiliki estimasi t-hitung sebesar 4,665 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa

variabel Komitmen Karyawan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi ISO 9001. Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif Komitmen Karyawan terhadap Implementasi ISO 9001. Dengan demikian maka **Hipotesis 4 diterima.**

#### **4.6.2. Pengujian Secara Bersama-sama (*Overall*)**

Pengujian regresi secara *overall* dilakukan dengan menggunakan uji F. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Hasil pengujian uji-f yang menguji pengaruh secara bersama-sama yang memiliki estimasi F sebesar 66,760 dengan signifikansi 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa Pemahaman Terhadap Proses Kualitas, Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, dan Komitmen Karyawan secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap Implementasi ISO 9001, artinya bila Pemahaman Terhadap Proses Kualitas meningkat, Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas berjalan dengan baik, adanya Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, serta Komitmen Karyawan yang tinggi akan meningkatkan Implementasi ISO 9001. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Pemahaman Terhadap Proses Kualitas, Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan,

dan Komitmen Karyawan berpengaruh yang signifikan terhadap Implementasi ISO 9001.

#### 4.6.3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan penunjuk mengenai besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan dengan nilai  $R^2$ . Hasil penelitian ini memberikan hasil nilai  $R^2$  sebesar 0,781. Hal ini mengindikasikan bahwa 78,1% Implementasi ISO 9001 dapat dijelaskan oleh Pemahaman Terhadap Proses Kualitas, Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, dan Komitmen Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Implementasi ISO 9001, sedangkan selebihnya 21,9% Implementasi ISO 9001 dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak termasuk dalam model ini. Hal ini mengindikasikan bahwa Implementasi ISO 9001 tidak hanya dipengaruhi oleh Pemahaman Terhadap Proses Kualitas, Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, dan Komitmen Karyawan, namun ada variabel lain yang mempengaruhi Implementasi ISO 9001.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

##### **5.1.1. Simpulan mengenai Hipotesis 1**

H1 : Pemahaman terhadap proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Pemahaman terhadap proses kualitas dengan Implementasi ISO 9001, yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,001 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Slaver dan Narver, (1995) yang mengatakan bahwa pemahaman terhadap proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan.

##### **5.1.2. Simpulan mengenai Hipotesis 2**

H2 : Pengembangan dan penerapan proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pengembangan dan penerapan proses kualitas dengan implementasi ISO 9001 yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,000 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Hunt dan

Morgan (1996) dan Noble et al (2002) yang mengatakan bahwa pengembangan dan penerapan proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas yang diterapkan perusahaan.

#### **5.1.3. Simpulan mengenai Hipotesis 3**

H3 : Pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dengan implementasi ISO 9001 yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,002 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Wilberforce (1995) menyatakan bahwa pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas.

#### **5.1.4. Simpulan mengenai Hipotesis 4**

H4 : Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Komitmen karyawan dengan implementasi ISO 9001 yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-t sebesar 0,000 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Morroy, Mc Elroy dan Blum (1982) menyatakan bahwa Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap penerapan program jaminan kualitas.



### 5.1.5. Simpulan mengenai Hipotesis 5

H5 : Ada pengaruh positif antara Pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan secara bersama-sama terhadap penerapan program jaminan kualitas

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah Pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan secara bersama-sama dengan penerapan program jaminan kualitas yang dilihat dari nilai signifikansi pada uji-f sebesar 0,0001 (signifikan pada level 5%). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan yang tinggi akan meningkatkan penerapan program jaminan kualitas.

### 5.1.6. Simpulan mengenai penelitian

Hasil penelitian ini telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Frans S. M. Simanjuntak tentang Evaluasi Implementasi Program Jaminan Kualitas (*Quality Assurance Program*) ISO 9001 di PT. Sintra Sinarindo Elektrik Jakarta yang menyebutkan bahwa persepsi karyawan, yaitu pemahaman proses, pengembangan dan penerapan proses, pelibatan dan pemberdayaan

karyawan, serta persepsi karyawan tentang komitmen terhadap implementasi program jaminan kualitas (ISO 9001) menunjukkan hasil yang positif.

#### 5.1.7. Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap penerapan program jaminan kualitas yang dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* yang paling tinggi yaitu sebesar 0,559. Ini berarti bahwa perusahaan perlu meningkatkan pengembangan dan penerapan proses kualitas kepada karyawan sebagai prioritas program demi suksesnya penerapan program jaminan kualitas oleh Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus dalam implementasi ISO 9001.

#### 5.2. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan terhadap penerapan program jaminan kualitas. Implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini adalah:

1. Manajer perlu memperhatikan pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan dalam penerapan program jaminan kualitas, karena semakin tinggi keempat variabel tersebut semakin semakin sukses Departemen Etiket

PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus dalam menerapkan ISO 9001 dalam meningkatkan kualitasnya.

2. Variabel Pengembangan dan Penerapan Proses Kualitas merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap penerapan program jaminan kualitas yang dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient beta* yang paling tinggi yaitu sebesar 0,559, kemudian berurutan variabel Komitmen Karyawan, Pemahaman terhadap Proses Kualitas dan Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan dalam Proses Kualitas, masing-masing sebesar 0,461, 0,307 dan 0,235. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu meningkatkan pengembangan dan penerapan proses kualitas kepada karyawan dalam suksesnya penerapan program jaminan kualitas oleh Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus dalam implementasi ISO 9001.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini seperti data hasil jawaban kuesioner yang masih sangat terbatas mengingat masih banyak karyawan yang merasa enggan untuk menjawab kuesioner yang diajukan serta masih kurangnya variable independent yang digunakan, dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang.

#### 5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, yaitu : perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi implementasi ISO 9001 misalnya komitmen top manajemen dan kerja sama antar departemen. Karena Implementasi ISO 9001 tidak hanya dipengaruhi oleh pemahaman terhadap proses kualitas, pengembangan dan penerapan proses kualitas, pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kualitas dan komitmen karyawan, dimana hal tersebut dapat dilihat dari besarnya  $R^2$  sebesar 0,781. Sedangkan selebihnya 21,9% dijelaskan oleh variabel lain. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan Departemen Etiket PT. Pura Barutama Unit Rotogravure Kudus dalam implementasi ISO 9001 dalam meningkatkan kualitas produksinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, E. E and Ronald J. Ebert, *Production and Operations Management Concept, Models, and Behaviour*, Fifth Edition, Prentice Hall, International Inc, 1996.
- Anderson, E. A. & Adams, D. A., *Evaluating The Success of TQM Implementation : Lesson from Employees*, Production and Inventory Management Journal, April 1997.
- Baker, W. E., *The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, No. 4 p. 411-427, 1999.
- Bambang H. Hadiwiardjo & Sulistijarningsih Wibisono, *ISO 9000 Sistem Manajemen Mutu, Memasuki Pasar Internasional*, Ghalia Indonesia Jakarta, 1996.
- Cindy Novita Susanto, S.Si, *Evaluai Persepsi Karyawan Tentang Kualitas Produk dan Program Jaminan Kualitas*, Laporan Internship MM Universtias Diponegoro, 2000.
- Dorothea, Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas*, Universitas Atma Jaya Jogjakarta, 1999.
- Farrel, M. A., *Developing a Market Orientyed Learning Organization*, Journal of Marketing, 2000.
- Frans S. M. Simanjuntak, *Evaluasi Implementasi Program Jaminan Kualitas (Quality Assurance Program) ISO 9001 di PT. Sintra Sinarindo Elektrik Jakarta*, Laporan Internship MM Universitas Diponegoro, 2002.
- Gasperz, Vincent, *Manajemen Kualitas, Penerapan konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 1997.
- Gasperz, Vincent, *Manajemen Bisnis Total dalam Era Globaliasai*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 1997.
- Gasperz, Vincent, *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Total*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 1998.
- Gasperz, Vincent, *Statistical Process Control : Penerapan Teknik-Teknik Statistikal Dalam Manajemen Bisnis Total*, Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 1998.

- Hoyle, D. ISO 9000, *Quality System Handbook*, 2<sup>nd</sup> Edition, Butterworth-Heinemann Ltd., London, 1994.
- ISO., ISO 9001 : *Quality Systems : Model for Quality Assurance in Design Development, Production, Installation, and Servicing.*, ISO, Switzerland, 1994.
- Juran, J. M., *Total Quality Management : A Practical Guide*, Juran Institute Inc., Connecticut, 1992.
- Lim, Teow Ek & Niew, Bock Cheng, *Quality Management System, Assesment to ISO 9000 : 1994 series*, Prentice Hall, Singapore, 1995.
- Nur Nasution, *Peningkatan Peran dan Kualitas Sumber Daya Manusia*, Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanegara, Februari, 1998.
- Pearce, John A. Robinson, Richard B. Jr., *Management Strategic : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Alih Bahasa, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997.
- Rothery, Brian, *Analisis ISO 9000*, Alih Bahasa : Ir. Nunuk Adiarni, Seri Manajemen No. 144, PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1996.
- Slater, F. S. & Narver J. C., *Market Orientation and the Learning Organization*, Journal of Marketing Vo. 59, Juli 1995.
- Sohal, A. & Morrison, M., *Is trhere a link between total quality management and learning organization?*, The TQM Magazine, Vol – 7 No. 3, 1995.
- Syaifuddin Azwar, MA, *Penyusunsn Skala Psikologi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999.
- Supranto, J. MA, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Tjiptohadi Sawardjiono, *Total Quality Management : Suatu Filosofi dan Penerapannya*, Usahawan No. 4 Edisi XXI. April 1992.

## LAMPIRAN KUISIONER

### Data Diri Pengisi Kuisisioner :

1. Pendidikan

- a. SD      b. SLTP      c. SLTA/ sederajat      d. S1      e. S2

2. Lama bekerja di PT. Pura barutama Unit Rotogravure

- a. Kurang dari 2 tahun      b. 2 – 3 tahun      c. Lebih dari 3 tahun

3. Umur

- a. Kurang dari 30 tahun      b. 30 – 45 tahun      c. Lebih dari 45 tahun

4. Jabatan/profesi

.....

### Daftar Pertanyaan :

Berilah tanda (V) pada kolom nomer :

1. Apabila Saudara **sangat tidak setuju** dengan pernyataan tersebut
2. Apabila Saudara **tidak setuju** dengan pernyataan tersebut
3. Apabila Saudara **netral** (Saudara tidak memilih setuju atau tidak setuju)
4. Apabila Saudara **setuju** dengan pernyataan tersebut
5. Apabila Saudara **sangat setuju** dengan pernyataan tersebut

### 1. Pemahaman terhadap proses kualitas

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa bahwa saya mengerti tentang konsep kualitas					
2.	Saya mengetahui apa visi PT. Pura Barutama Unit Rotogravure					
3.	Saya setuju dengan visi yang ditetapkan perusahaan					
4.	Saya percaya bahwa proses peningkatan kualitas adalah penting					
5.	Saya percaya bahwa proses peningkatan kualitas perusahaan penting					
6.	Saya mengerti tujuan dan sasaran dari proses kualitas					
7.	Saya pikir proses kualitas hanyalah keinginan saat ini saja					
8.	Saya pikir proses kualitas perusahaan hanyalah keinginan saat ini saja					
9.	Saya merasakan seluruh karyawan sedang konsentrasi/komit kepada konsep kualitas					
10.	Saya merasa tim kerja penting sebagai bagian dari proses kualitas					
11.	Saya mengerti bagaimana menggunakan peralatan kerja yang saya pergunakan di perusahaan sehingga hasil kerja meningkat					
12.	Saya percaya manajemen perusahaan memiliki visi yang jelas kemana arah perusahaan					



## 2. Pengembangan dan penerapan proses kualitas

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
13.	Saya pikir proses kualitas perusahaan sampai saat ini telah berhasil					
14.	Saya pikir proses kualitas telah mengalami kemajuan memuaskan dalam menerapkan konsep kualitas					
15.	Saya mengerti kebijakan manajemen dalam hal kualitas					
16.	Manajemen perusahaan telah menyediakan dukungan yang cukup terhadap peningkatan proses kualitas					
17.	Saya pikir program menerima saran karyawan demi untuk perbaikan kualitas telah berhasil					
18.	Saya telah mampu meningkatkan hasil pekerjaan saya melalui program saran tersebut					
19.	Proses kualitas yang sedang berjalan saat ini sudah memenuhi kebutuhan saya					
20.	Proses kualitas menambah nilai kepada apa yang dilakukan perusahaan					
21.	Proses kualitas telah meningkatkan kepuasan kerja saya					
22.	Proses kualitas telah membantu saya dalam mengerjakan kerja saya					
23.	Saya merasa manajemen perusahaan tertarik dengan pekerjaan saya					
24.	Saya merasa senang dalam memberikan saran-saran untuk peningkatan kualitas					
25.	Saya merasa bahwa perusahaan bekerja menuju komunikasi terbuka					
26.	Saya merasa bahwa saya bersama rekan sekerja saya bekerja sebagai satu tim					

### 3. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
27.	Perusahaan memiliki suatu rencana yang baik terhadap proses kualitas					
28.	Saya setuju dengan rencana penerapan proses kualitas perusahaan					
29.	Saya merasa bahwa saya dilibatkan dalam pengembangan proses kualitas					
30.	Saya akan sangat menyukai bila lebih terlibat lagi dalam proses pengembangan kualitas tersebut					
31.	Saya merasa bahwa saya telah terlibat dalam implementasi kualitas					
32.	Saya akan sangat menyukai bila lebih terlibat lagi dalam implementasi proses kualitas					
33.	Saya telah ikut berpartisipasi dalam memperbaiki sasaran/target dalam group kerja saya					
34.	Saya merasakan pengalaman/partisipasi yang saya sumbangkan dihargai oleh perusahaan					
35.	Saya ingin berpartisipasi dalam mengembangkan sasaran/target di masa yang akan datang					
36.	Saya telah menjadi anggota dari suatu tim proses perusahaan					
37.	Saya merasa pengalaman/partisipasi saya dihargai perusahaan					
38.	Saya ingin berpartisipasi pada suatu tim proses kualitas di masa yang akan datang					
39.	Saya merasa bahwa saat ini saya memainkan peran aktif dalam proses kualitas					
40.	Saya merasa bahwa saya memberikan kontribusi positif terhadap proses kualitas					
41.	Saya merasa bahwa kualitas adalah merupakan pekerjaan saya					
42.	Saya telah mengkontribusikan pemikiran dalam program saran karyawan untuk meningkatkan proses kualitas					
43.	Saya sangat puas terhadap respon yang timbul terhadap ide-ide saya					

#### 4. Komitmen karyawan

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
44.	Saya merasa bahwa proses kualitas akan tetap menjadi bagian dari pekerjaan saya					
45.	Saya merasa bahwa saya memiliki cukup waktu terlibat dalam suatu tim proses kualitas					
46.	Saya menggunakan analisa akar penyebab sebagai alat kualitas untuk memecahkan suatu permasalahan					
47.	Saya pada saat ini merupakan anggota tim kualitas					
48.	Saya komit terhadap proses kualitas perusahaan					
49.	Manajemen perusahaan komit terhadap proses kualitas perusahaan					
50.	Setiap orang dalam perusahaan komit kepada proses kualitas					
51.	Jika tidak semua orang komit, sebagian besar karyawan di perusahaan komit					
52.	Komitmen saya terhadap proses kualitas telah meningkat sejak perusahaan mengimplementasikan program jaminan kualitas ISO 9001					
53.	Komitmen manajemen perusahaan telah mengalami peningkatan sejak perusahaan mengimplementasikan program jaminan kualitas ISO 9001					
54.	Komitmen seluruh perusahaan terhadap proses kualitas telah mengalami peningkatan sejak perusahaan mengimplementasikan program jaminan kualitas ISO 9001					

## 5. Implementasi ISO 9001

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	5
55.	Saya merasa bahwa perusahaan telah berhasil menerapkan program jaminan kualitas ISO 9001					
56.	Saya mengetahui apa sasaran dari penerapan program jaminan kualitas ISO 9001					
57.	Saya setuju bahwa target produktivitas yang ditetapkan perusahaan telah mengalami peningkatan					
58.	Saya pikir proses kualitas telah mengalami kemajuan memuaskan dalam menerapkan konsep kualitas					
59.	Seluruh karyawan telah terlibat aktif dalam mensukseskan penerapan program jaminan kualitas					
60.	Saya pikir penerapan program jaminan kualitas telah mengalami kemajuan memuaskan					
61.	Untuk keberhasilan pelaksanaan program jaminan kualitas, kerja sama yang baik antar anggota tim masih perlu ditingkatkan					
62.	Manajemen perusahaan telah menyediakan dukungan yang cukup terhadap peningkatan pelaksanaan program jaminan kualitas					
63.	Penerapan program jaminan kualitas menambah nilai kepada apa yang dilakukan perusahaan					
64.	Penerapan program jaminan kualitas yang sedang berjalan saat ini sudah memenuhi kebutuhan saya					
65.	Penerapan program jaminan kualitas telah meningkatkan kinerja saya					
66.	Saya percaya dengan penerapan program jaminan kalitas, manajemen akan lebih mudah dalam merumuskan tujuan perusahaan					